

**KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENGEMBANGKAN PONDOK
PESANTREN RIYADHUL MUBTADI'EN
DI TANJUNG RAHAYU KEC. WAY LIMA PESAWARAN**

Skripsi

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana S1 Dalam Ilmu Dakwah dan Ilmu
Komunikasi**

Oleh

**Munawaroh
NPM.1441030019**

Jurusan : Manajemen Dakwah



**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
TAHUN 1440/2019**

**KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENGEMBANGKAN PONDOK
PESANTREN RIYADHUL MUBTADI' IEN
DI TANJUNG RAHAYU KEC. WAY LIMA PESAWARAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana S1 dalam Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi



**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
TAHUN 1440/2019**

ABSTRAK

KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENGEMBANGKAN PONDOK PESANTREN RIYADHUL MUBTADI' IEN DI TANJUNG RAHAYU KEC. WAY LIMA PESAWARAN

**Oleh:
MUNAWAROH**

Permasalahan yang terdapat di dalam lingkungan pondok pesantren yaitu munculnya suatu pemikiran masyarakat bahwa pondok pesantren merupakan lembaga sosial yang terlalu berfikir klasik karena hanya mempelajari kitab-kitab kuning, sehingga hal tersebut di khawatirkan tidak akan mampu membuat pola pikir yang maju bagi santri-santrinya, dan akan terjadi kestatisan hidup yang tidak memiliki nilai-nilai kompetitif. Selain itu dengan sarana dan prasarana yang tidak menunjang, tentunya tidak akan menumbuhkan suatu motivasi untuk belajar di lembaga tersebut. Oleh karena itu, untuk mengatasi permasalahan tersebut, sekaligus untuk menjaga dan mengoptimalkan peran dan fungsi dalam kapasitasnya sebagai pondok pesantren, maka pimpinan pondok pesantren memiliki langkah-langkah sebagai sebuah kebijakan, baik yang berorientasi pada peningkatan peserta didik maupun pada pembenahan serta optimalisasi berbagai sarana dan prasarana yang dibutuhkan.

Tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui kepemimpinan kiai yang diterapkan di pondok pesantren Riyadhul Muhtadi'ien, dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif. Dengan pendekatan ini penulis melakukan penelitian untuk menghasilkan data deskriptif yang terkait dengan kepemimpinan kiai dalam mengembangkan pondok pesantren. Dalam pengumpulan data penulis menggunakan teknik wawancara atau interview, observasi dan dokumentasi.

Hasil temuan penulis di lapangan menunjukkan bahwa pimpinan di pondok pesantren tersebut memiliki kemampuan yang istimewa dalam hal memimpin lembaga nya. Hal ini dapat terlihat dari hasil perkembangan bangunan infrastruktur yang ada saat ini berupa gedung-gedung yang berdiri dengan kokoh dan bertambahnya jumlah santri yang menimba ilmu di pondok pesantren tersebut. Dalam menjawab persoalan di dalam lembaga yang di pimpinnya, maka pimpinan pondok pesantren Riyadhul Muhtadi'ien melakukan suatu upaya sebagai sebuah kebijakan yaitu mengkombinasikan pendidikan yang berbasis salafiyah dengan pendidikan modern, serta menambah sarana dan prasarana di pondok pesantren.

Kata Kunci: Kepemimpinan dan Pengembangan Pondok Pesantren



**KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI**

Alamat: Jl. Let. Kol. H. Hendro Suratmin, UIN Raden Intan Lampung Graha Fakultas dakwah (35131)

PERSETUJUAN

Judul Skripsi

**KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENGEMBANGKAN
PONDOK PESANTREN RIYADHUL MUBTADI'IN DI
TANJUNG RAHAYU KEC. WAY LIMA PESAWARAN**

Nama

Munawaroh

NPM

1441030019

Jurusan

Manajemen Dakwah

Fakultas

Dakwah dan Ilmu Komunikasi

MENYETUJUI

Untuk dimunaqosyahkan dan dipertahankan dalam sidang munaqosyah

Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I,

Dr. Tontowi Jauhari, MM

NIP.197009141997031002

Pembimbing II,

Mulyadi, S.Ag, M.Sos.I

NIP.197403261999031002

Mengetahui

Ketua Jurusan MD

Suslina Sanjaya, S.Ag, M.Ag

NIP.197206161997032002



**KEMENTERIAN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI**

Alamat: Jl. Let. Kol. H.Hendro Suratmin UIN Raden Intan Lampung Graha Fakultas dakwah (35131)

PENGESAHAN

Skripsi dengan Judul: **KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENGEMBANGKAN
PONDOK PESANTREN RIYADHUL MUBTADI'EN DI
TANJUNG RAHAYU KEC. WAY LIMA PESAWARAN,**
disusun oleh: **Munawaroh, NPM : 1441030019, Jurusan:**
Manajemen Dakwah, telah di ujikan dalam sidang
munaqosyah, Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi. Pada
hari Selasa 16 April 2019, Pukul: 09.00-11.00 WIB, Tempat:
Ruang Munaqosyah Jurusan MD

TIM DEWAN PENGUJI:

Ketua : Hj. Suslina, M.Ag

(.....)

Sekretaris : M. Husaini, MT

(.....)

Penguji I : Faizal, M.Ag

(.....)

Penguji II : Mulyadi, M.Sos.I

(.....)

Mengetahui,

Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi

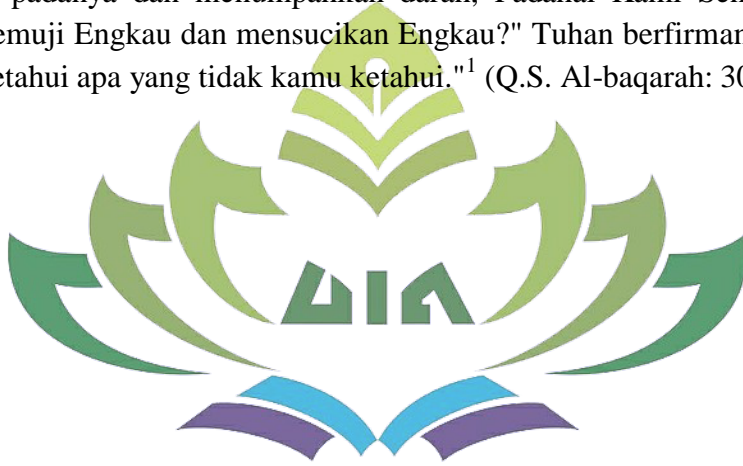
Prof. Dr. H. Khomsahrial Romli, M.Si

NIP.196104091990031002

MOTTO

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ٣٠

30. ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."¹ (Q.S. Al-baqarah: 30:2)



¹ *Al-Qur'an dan terjemah*, Departemen Agama, Syamil Qur'an, Bandung, 2007

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT Tuhan seluruh alam yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya. Solawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan Nabi besar Muhammad SAW semoga kita termasuk dalam golongan umat yang mendapat syafaatnya di yaumul qiyamah kelak. Amiiin .
Ahirnya penulisnya persembahkan skripsi ini kepada:

1. Kedua orang tuaku tercinta Ayahanda Mukri Sakib (Almarhum) semoga Allah menempatkan beliau di tempat yang mulia di surga-Nya dan Ibunda Ernawati yang tak pernah berhenti mencintai, menyayangi dan selalu mendo'akan untuk kesuksesan bagi anak-anaknya, semoga Allah senantiasa melindungi dan meberikan kesehatan untuk Ibundaku.
2. Kakak-kakak ku yang tercinta Amrullah dan istrinya Hera Wati, Siti Kholila dan suaminya Rohmani Khotib, Ahmad Tajuddin, dan kakaku yang paling berjasa dalam proses memperoleh gelar sarjana S1 dari awal hingga selesai Amir Mahmud, semoga selalu diberikan kesehatan untuk keluarga kecilnya.
3. Keluarga besar pengasuh Pondok Pesantren Nurul Huda Pringsewu yang telah memberikan do'a dan Restunya, Al-Mukarrom Mbah Nyai Mariyatul Fauziah, KH.Prof.Dr. Gufron Sayuti dan umi Hj. Samsinah, S.Pd, MM.
4. Guru-guruku yang mulia yang senantiasa memberi nasehat dan motivasi, Ibu Ustadzah Eva Zuhriana dan suaminya Bapak Ustadz Sofian, Ibu Laili, Ibu

Ami, Ibu Susi, Ibu Siti Zubaidah, Ibu Lela dan guru-guru lainnya yang telah berjasa mendidikku.

5. Keluarga besar Nenek ku Nur Asiyah dan Kakeku Zubair (Alm) yang telah memberikan do'a dan materil semoga Allah memberi balasan yang lebih baik untuk semuanya.
6. Sanak saudaraku, paman Basri dan Bibi Ningsih, sepupu-sepupuku yang telah memberikan support untuk ku.
7. Para sahabat seperjuanganku yang tak pernah berhenti menghujaniku dengan terus memberi semangat dan motivasi dalam proses penyelesaian skripsi ini, Sella, Yeni, Indah, Titin, Atun, Eka, Evi, Venti, Tri Lestari, Nazita, Rini, Fitri, Deska, dan Dewi Wulan.
8. Sahabat spesialku Ibu Muda Komisa, S.Sos yang sangat luar biasa dan telah banyak membantuku dalam hal apa pun.
9. Almamater tercinta UIN Raden Intan Lampung, yang telah mendewasakan dalam berfikir dan bertindak, semoga ini menjadi awal kesuksesan dalam hidupku.

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama lengkap Munawaroh di lahirkan Di Desa Tanjung Agung, pada Tanggal 27 Juli 1995, anak ke lima dari lima saudara dari pasangan Ibu Ernawati dan Bapak Mukri Sakib (Alm). Penulis menempuh pendidikan awal di Sekolah Dasar Negeri (SDN) 1 Tanjung Agung Pesawaran pada Tahun 2002 dan lulus pada tahun 2008, penulis melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 1 Way Lima Pesawaran Tahun 2008 selesai di Tahun 2011. Setelah menyelesaikan pendidikan di kota Pesawaran, Kemudian penulis bertempat tinggal di yayasan Pondok Pesantren Nurul Huda Pringsewu, untuk melanjutkan pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas di sebuah sekolah swasta milik yayasan yaitu Madrasah Aliyah Nurul Huda Pringsewu yang terdapat dalam lingkungan Pondok Pesantren dari Tahun 2011 sampai dengan 2014. Alhamdulillah dengan segala keterbatasan biaya dan do'a serta dukungan dari sanak keluarga, pada Tahun 2014 penulis bertekad untuk melanjutkan pendidikan Strata satu (S1) ke jenjang perguruan tinggi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (UIN RIL) Di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi jurusan Manajemen Dakwah (MD). Selama menempuh pendidikan di perguruan tinggi penulis pernah mengikuti dua organisasi Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) yaitu Rumah Da'i sebagai anggota dan organisasi bela diri karate INKAI.

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah yang maha pengasih lagi maha penyayang, puji syukur hanya bagi Allah atas segala Rahmat serta Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Pondok Pesantren Riyadhul Muftadi'ien Di Desa Tanjung Rahayu Kec.Way Lima Pesawaran. Solawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW, keluarga dan para sahabatnya.

Alhamdulillah atas Ridho Allah SWT dan bantuan dari semua pihak, akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Khomsahrial Romli, M.S I, selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung.
2. Ibu Hj. Suslina Sanjaya, M. Ag, selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah dan Bapak Husaini, MT, selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Dakwah.
3. Bapak Dr. Tontowi Jauhari, MM selaku Pembimbingan I dan Bapak Mulyadi, S.Ag, M.Sos. I selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, saran-saran dan nasehat-nasehat dalam proses penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Dakwah Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan pada penulis selama menimba ilmu Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi
5. Teman-teman seperjuangan Prodi Manajemen Dakwah angkatan 2014 khususnya kelas B yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada penulis.

6. Seluruh staf karyawan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, khususnya jurusan Manajemen Dakwah, terimakasih atas ketulusan dan kesediaannya membantu dalam menyelesaikan syarat-syarat administrasi

Semoga amal kebaikan yang diberikan mendapat balasan dari Allah SWT.harapan penulis semoga skripsi ini dapat memberikan sumbangsih bagi perkembangan keilmuan khususnya bagi Manajemen dakwah serta bermanfaat bagi semua kalangan. Amin.penulis menyadari banyak sekali kekuarangan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, semua saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan. Terima kasih.

Bandar Lampung, 23 Februari 2019

Penyusun



Munawaroh
NPM.1441030019

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Abstrak	ii
Halaman persetujuan.....	iii
Halaman pengesahan.....	iv
Persembahan	v
Motto	vi
Riwayat hidup	vii
Kata pengantar	viii
Daftar isi.....	ix
Daftar lampiran	x
Daftar tabel.....	xi
Daftar gambar.....	xii

BAB I PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul	1
B. Alasan Memilih Judul	3
C. Latar Belakang Masalah.....	3
D. Rumusan Masalah	9
E. Tujuan Dan Manfaat Penelitian	10
F. Metode Penelitian.....	10
1. Jenis penelitian.....	10
2. Populasi dan sampel.....	11
3. Teknik pengumpulan data	12
4. Teknik analisis data.....	13
G. Tinjauan Pustaka	14

BAB II KEPEMIMPINAN KIAI DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Ruang Lingkup Kepemimpinan	17
1. Pengertian Kepemimpinan	17
2. Fungsi Kepemimpinan	20

3. Peranan Kepemimpinan	25
4. Model-Model Kepemimpinan.....	28
5. Model Kepemimpinan Karismatik.....	29
6. Ciri-Ciri Kepemimpinan Karismatik.....	31
7. Karakteristik Pemimpin Yang Karismatik	32
8. Keterbatasan Kepemimpinan Karismatik	32
9. Kriteria Kepemimpinan Yang Ideal	33
10. Kepemimpinan Kiai	37
11. Peranan Kiai Dalam Pesantren.....	38
B. Pengembangan Organisasi	39
1. Definisi Pengembangan Organisasi	39
2. Hubungan Pemimpin dan Organisasi.....	43
3. Teknik Pengembangan Keorganisasian Untuk Memajukan Perubahan.....	43
4. Strategi –Strategi Perubahan Yang Direncanakan	45

BAB III PONDOK PESANTREN RIYADHUL MUBTADI' IEN DAN KEPEMIMPINAN KIAI

A. Profil Pondok Pesantren Riyadhul Muftadi'ien	47
1. Letak Dan Keadaan Geografis	47
2. Visi Misi Dan Tujuan.....	47
3. Sejarah Berdiri Dan Perkembangannya	48
4. Struktur Organisasi.....	49
5. Data Kiai, Ustadz Dan Santri	50
a. Profil Kiai.....	50
b. Data Ustadz/Ustadzah	50
c. Data Santri.....	51
d. Keadaan Sarana Dan Prasarana.....	55
6. Kepemimpinan Kiai Dalam Memimpin Pondok Pesantren	56
a. Kiai Sebagai Pembuat Keputusan	56
b. Hubungan Sosial Antara Kiai dengan Santri	57
c. Struktur dan Pembagian Tugas	58
d. Pemimpin Dalam Menentukan Efektivitas Kerja	59
e. Bentuk Pola Komunikasi Dalam Pondok Pesantren	59
f. Pendelegasian Wewenang	60
7. Upaya Pemimpin Dalam Melakukan Suatu Pengembangan.....	61
8. Tugas dan Tanggung Jawab Kiai Dalam Pondok Pesantren.....	62
9. Pemimpin Dalam Melakukan Pengawasan	64

BAB IV KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENGEMBANGKAN PONDOK PESANTREN RIYADHUL MUBTADI' IEN

A. Kepemimpinan Kiai Dalam Pondok Pesantren.....	65
1. Kepemimpinan Kiai Muhibin Anwar.....	65
2. Model Kepemimpinan Kiai.....	67
3. Peranan Kiai.....	69
4. Fungsi Kepemimpinan Kiai.....	71
B. Perkembangan Pondok Pesantren Riyadhul Muftadi'ien.....	74

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	77
B. Saran.....	78

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel :

Halaman

1. Kegiatan Berlajar Mengajar Santri

Pondok Pesantren Riyadhul Muftadi'ien Tabel..... 52

2. Kegiatan belajar mengajar siswa/siswi MTs/MA

Pon-Pes Riyadhul Muftadi'ien..... 52

3. Materi Pengajian Tingkat Mts..... 53

4. Materi Pengajian Tingkat Madrasah Aliyah (MA)..... 54





DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Keluarga Kiai Muhibin Anwar

Gambar 2. Pembangunan gedung untuk kegiatan santri

Gambar 3. Ruang kantor Madrasah Aliyah

Gambar 4. Proses pembangunan gedung santri

Gambar 5. Pembangunan asrama santri putra

Gambar 6. Wawancara dengan pengurus pondok

Gambar 7. Ruangan lab computer

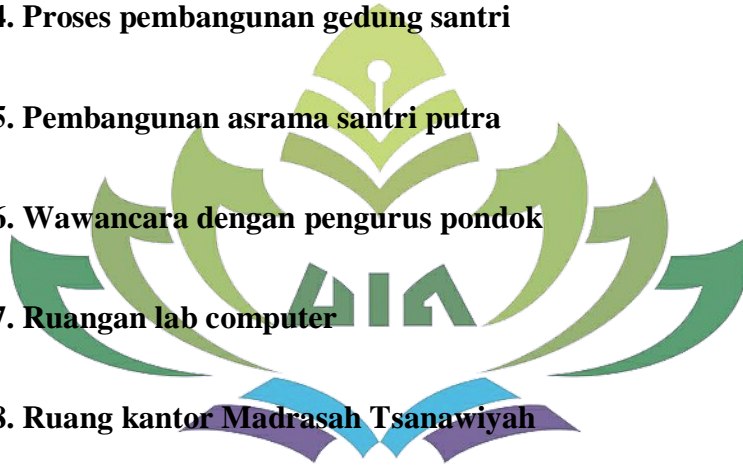
Gambar 8. Ruang kantor Madrasah Tsanawiyah

Gambar 9. Kegiatan santri ba'da solat berjama'ah

Gambar 10. Asrama santri putra

Gambar 11. Pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien

Gambar 12. Ruang kelas Madrasah Aliyah





DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara
2. Lembaran Konsultasi Skripsi
3. Surat Keputusan Dekan Tentang Penetapan Judul Dan Penunjukan Bimbingan Skripsi
4. Surat Keterangan Perubahan Judul Skripsi
5. Surat Permohonan Izin Survey
6. Surat Rekomendasi Penelitian dari Kesatuan Bangsa dan Politik



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Guna menghindari kesalahan dalam penelitian ini terlebih dahulu penulis akan menjelaskan tentang pengertian dari beberapa istilah yang terdapat dalam judul skripsi ini. Dengan adanya penjelasan judul ini, diharapkan tidak akan menimbulkan pemahaman yang berbeda dengan apa yang dimaksud oleh penulis. Judul skripsi yang di bahas adalah **"KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENGEMBANGKAN PONDOK PESANTREN RIYADHUL MUBTADI'EN DI TANJUNG RAHAYU KEC. WAY LIMA PESAWARAN"**.

Agar mudah untuk dipahami maka penulis terlebih dahulu memisahkan pengertian antara kepemimpinan, pengembangan organisasi dan pondok pesantren. Menurut Wahjosumidjo kepemimpinan adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan. Kepemimpinan juga sebagai rangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.¹ Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi (membujuk) orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias.²

¹ Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 8

² John M Ivancevich dkk, *Prilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2015),

Jadi, kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dengan antusias.

Pengembangan organisasi menurut Warren G. Bennis adalah strategi edukasional yang kompleks, yang bertujuan untuk mengubah keyakinan, sikap, nilai-nilai, dan struktur organisasi sedemikian rupa, hingga mereka dapat menyesuaikan diri lebih baik terhadap teknologi-teknologi baru, pasar-pasar, serta tantangan-tantangan, dan kecepatan dari perubahan itu sendiri.³

Jadi dapat disimpulkan pengembangan organisasi adalah suatu strategi untuk mengubah keyakinan, agar dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi-teknologi baru saat ini, sehingga organisasinya menjadi lebih maju dan berkembang.

Menurut M. Dawam Raharjo pondok pesantren adalah lembaga pendidikan dan penyiaran agama Islam. Pesantren sebagai suatu lembaga keagamaan yang mengajarkan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu agama Islam.⁴

Dari penegasan judul yang telah dipaparkan diatas, maka yang dimaksud dengan penelitian ini yaitu untuk mengkaji tentang kemampuan kiai dalam mengubah keyakinan, sikap dan prilaku orang atau sumber daya yang ada dalam mengembangkan dan menyiarkan ilmu agama Islam , agar pondok

³J. Winardi, *Manajemen Perubahan*, (JAKARTA:KENCANA PRENADA MEDIA GRUP, 2005), H.134

⁴ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1994), H.18

pesantren Riyadhul Muftadi'ien, dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman.

B. Alasan Memilih Judul

Alasan yang melandasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin yang memiliki kemampuan dalam mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, serta mampu mengubah pola pikir, nilai-nilai, sikap dan perilaku orang lain, sangat diperlukan untuk membangun suatu organisasi, dalam mencapai visi dan misi organisasi yang telah ditentukan bersama dengan semaksimal mungkin.
2. Pengembangan organisasi sangat perlu dilakukan dalam membangun sebuah organisasi untuk menghadapi kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi baru saat ini, agar tidak tertinggal oleh perkembangan zaman.

C. Latar Belakang Masalah

Membina kader muslim yang taat tentunya memerlukan fungsi manajemen, maka dalam suatu lembaga apapun terdapat fungsi manajemen yaitu planning, organization, actuating, dan controlling (POAC). Apabila salah satu unsur tidak dilaksanakan dalam semua aktivitasnya maka dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Untuk melaksanakan fungsi manajemen tersebut maka diperlukan seorang pemimpin yang baik. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kewenangan untuk memerintah orang lain karena untuk mencapai suatu tujuan organisasi seseorang memerlukan orang lain dalam aktivitas pekerjaannya. Sebagai seorang pemimpin, ia mempunyai peranan yang

aktif dan senantiasa ikut campur tangan dalam menangani segala masalah yang berkenaan dengan anggota kelompoknya, termasuk kepemimpinan seorang kiai dalam memimpin sebuah pondok pesantren.

Istilah kepemimpinan kiai merupakan hal yang menarik untuk di bahas dalam setiap saat. Karena kepemimpinan merupakan faktor penting maju dan gagalnya dalam suatu organisasi. Begitu juga dengan kiai di pesantren, maju dan tidaknya sebuah lembaga pondok pesantren biasanya tergantung kepada seorang kiai yang memimpinya. Sehingga pembahasan tentang kiai dalam pondok pesantren tidak ada habisnya untuk selalu menjadi pembahasan yang tetap menarik untuk diangkat menjadi sebuah topik kajian dan penelitian.

Kepemimpinan kiai sangat menentukan dalam perjalanan pesantren dari waktu ke waktu. Oleh karena itu faktor kepemimpinan merupakan suatu hal penting yang terdapat pada pribadi seorang kiai, untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut. Kepemimpinan kiai dalam sistem pondok pesantren, paling tidak ada lima unsur yang saling berkaitan yaitu *pertama* kiai. Kiai adalah faktor utama yang membangun dan memberi landasan sistem pondok pesantren. *Kedua* santri, yakni para murid yang belajar ilmu pengetahuan keislaman dari kiai. Unsur ini sangat penting karena merupakan sumber daya manusia yang mendukung keberadaan pondok pesantren. *Ketiga* pondok, sebuah sistem asrama yang disediakan oleh kiai sebagai tempat belajar para santri. *Keempat* pengajaran kitab-kitab Islam klasik. *Kelima* masjid, sebagai pusat kegiatan. Dengan demikian

pondok pesantren merupakan kompleks perumahan yang meliputi rumah kiai dan keluarganya, beberapa pondok, dan ruang belajar termasuk masjid.

Pengembangan organisasi adalah suatu pendekatan yang sistematis, terpadu dan terencana untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Pengembangan organisasi dilakukan bertujuan untuk melakukan suatu perubahan ke arah yang jauh lebih baik, karena pengembangan organisasi juga merupakan suatu upaya atau proses untuk mengubah struktur, keyakinan, sikap dan perilaku orang-orang yang terlibat dalam sebuah organisasi, agar organisasi tersebut maju dan berkembang menyesuaikan diri dengan perubahan zaman modern saat ini.

Untuk melakukan suatu perubahan dengan mengembangkan organisasi, tentunya hal ini memerlukan beberapa unsur manajemen salah satunya yaitu orang yang bertindak sebagai pemimpin. Seorang pemimpin dalam memimpin organisasinya harus memiliki kemampuan dalam diri untuk bisa mengarahkan, mempengaruhi, mengendalikan sumber daya organisasi, sampai mengatasi berbagai permasalahan yang terjadi di dalam organisasi. Dalam mengembangkan sebuah organisasi, tidak dapat dilakukan oleh seorang pemimpinnya saja, akan tetapi seorang pemimpin memerlukan bantuan dari orang lain yang dapat dibentuk menjadi sebuah tim kerja untuk bekerja sama membangun organisasinya menjadi lebih maju dan berkembang .

Jenis organisasi apapun tentunya melakukan suatu perubahan menjadi sangat penting, karena untuk menyesuaikan dengan adanya kemajuan teknologi-teknologi baru di era modern ini, agar tidak tertinggal oleh perkembangan

zaman, termasuk jenis organisasi dakwah yaitu pondok pesantren. Salah satu unsur yang dominan di kehidupan sebuah pondok pesantren adalah kekarismaan kiai dalam mengatur perkembangan dan kelangsungan hidup pondok pesantren dengan keahlian, kedalaman ilmu, dan keterampilannya dalam memimpin pondok pesantren, sehingga akan tercipta manajemen yang rapi. Maka sudah sewajarnya pertumbuhan suatu pondok pesantren sangat bergantung pada kemampuan pribadi kiaiinya.

Kiai bertanggung jawab terhadap santri dan orang-orang yang dibawah pengawasan, kiai juga tidak mengabaikan tanggung jawab sosial dan menjadikan masyarakat sebagai masyarakat solidaritas, terpadu dan bekerjasama dalam membina akhlak dan mempertahankan kebaikan. Posisi kiai sebagai pengasuh di dalam pondok pesantren sangat menentukan terhadap kemajuan lembaga pondok pesantren. Kemana arah perjalanan lembaga seperti kebijakan, otoritas, program dan pembangunan semuanya ditentukan oleh sang kiai sebagai pemilik pesantren. Dan yang demikian itu tergantung kepada karakter kepemimpinan seorang kiai sebagai pemangku jabatan di pondok pesantren. Biasanya kepemimpinan seorang kiai tidak lepas dari adanya kewibawaan (kharisma) karakter yang dimiliki oleh sang kiai sebagai pengasuh pondok pesantren.

Berdasarkan data hasil pra survey yang penulis dapatkan dari salah satu pengurus Pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien, bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki kiai Muhibin Anwar sebagai pemimpin pondok pesantren, beliau adalah sosok kiai yang mempunyai kepribadian unik dalam

memimpin pondok pesantren. Hal tersebut dapat dilihat dari cara beliau mengendalikan atau mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, yaitu santri-santri dan pengurus-pengurus yang membantu menjalankan visi dan misi kiai di pondok pesantren Riyadhul mubtadi'ien. Dengan jiwa kepemimpinan yang dimilikinya, Kiai Muhibin Anwar dapat mengubah sikap dan perilaku santri yang bermasalah di pondok pesantren. Sebagai orang yang bertanggung jawab penuh di pondok pesantren, kiai Muhibin Anwar bersikap tegas dan bijak terhadap santrinya yang melanggar peraturan atau kebijakan yang telah dibuat. Santri yang bersalah segera diproses dan diberi sanksi untuk memberikan efek jera bagi santri sehingga santri tersebut tidak mengulangi kesalahannya lagi, dalam pesantren disebut dengan istilah ta'zir atau hukuman. Kiai Muhibin Anwar juga memiliki karakter yang tegas, inspiratif, bijaksana dan memiliki daya tarik tersendiri dalam pandangan para santri yang dapat menghadirkan rasa taat, patuh, hormat, segan dan kagum terhadap beliau.⁵

Pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien merupakan salah satu dari sekian banyak pondok pesantren yang ada saat ini. Sebagai sebuah lembaga dakwah Islam yang berada ditengah-tengah masyarakat, yang sangat antusias terhadap perubahan yang terjadi, yakni derasnya arus informasi. Seperti munculnya pola pikir masyarakat yang menganggap bahwa pendidikan di pondok

⁵Lia, pengurus pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien, wawancara pra survey, tanggal 14 April 2018

pesantren hanya sebatas mementingkan kebutuhan sepiritual atau urusan akhirat saja, tidak disertai dengan mempelajari ilmu-ilmu tentang duniawi.

Dalam kondisi seperti ini, pimpinan pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien menyadari sepenuhnya, bahwa permasalahan akan muncul disekitar lembaga dakwah yang dipimpinnya. Diantaranya yaitu dari pemahaman yang telah berkembang, bahwa pondok pesantren merupakan sebagai suatu lembaga sosial yang terlalu berfikir ortodok yang hanya mempelajari kitab-kitab klasik. Sehingga hal tersebut tidak mampu memunculkan suatu pengembangan pola pikir yang maju bagi santri-santrinya, yang dikhawatirkan terjadinya kestatisan hidup yang tidak lagi memiliki nilai-nilai kompetitif.

Selain itu dengan sarana dan prasarana yang kurang menunjang ditinjau dari berbagai aspek, tentunya tidak akan menumbuhkan suatu motivasi untuk mempelajari atau memperdalam ilmu-ilmu keagamaan di lembaga tersebut. Bahkan lebih cenderung untuk masuk pada dunia pendidikan yang hanya menjadikan muatan-muatan keagamaan sebagai sebuah formalitas.⁶

Dengan demikian, untuk mengantisipasi dampak negatif dari berbagai perubahan yang ada dan mengubah pola pikir masyarakat yang menganggap bahwa pendidikan di pondok pesantren hanya mementingkan akhirat, menjadi sebuah pola pikir yang lebih maju, pimpinan pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien akan menunjukkan bahwa di pesantren pun dapat mempelajari ilmu-

⁶Wawancara dengan Ustadzah Desi, pihak pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien, 14 april 2018

ilmu tentang urusan duniawi sehingga santri-santri yang menimba ilmu dipesantren mampu berdaya saing dalam berbagai aspek kehidupan. Untuk menjaga dan mengoptimalkan peran dan fungsi dalam kapasitasnya sebagai sebuah pondok pesantren, tentunya pimpinan pondok pesantren Riyadhul Muhtadi'ien memiliki langkah-langkah sebagai sebuah kebijakan dan strategi yang ditempuhnya. Baik yang berorientasi pada peningkatan kemampuan peserta didik atau santri, maupun yang berorientasi pada pembenahan serta optimalisasi berbagai sarana dan prasarana yang dibutuhkan.

Dari hasil identifikasi masalah di atas, maka penulis ingin mempelajari lebih jauh upaya kiai dalam mengembangkan sebuah pondok pesantren Riyadhul Muhtadi'ien di desa Tanjung Rahayu Kecamatan Way Lima Kabupaten Pesawaran. Untuk itu penulis merumuskan dalam sebuah skripsi dengan judul:

“KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENGEMBANGKAN PONDOK PESANTREN RIYADHUL MUHTADI' IEN DI TANJUNG RAHAYU KEC. WAY LIMA PESAWARAN”

D. Rumusan Masalah

Rumusan masalah ini dimaksudkan agar peneliti tidak melebar pembahasannya, sehingga mudah untuk mengetahui hasilnya. Dari latar belakang yang telah di paparkan diatas, maka penulis merumuskannya dalam sebuah rumusan masalah yaitu, Bagaimana upaya kiai dalam mengembangkan pondok pesantren Riyadhul Muhtadi'ien ?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan kiai dalam mengembangkan pondok pesantren Riyadhul Muhtadi'ien.

2. Manfaat Penelitian

- a. Menambah pengetahuan atau wawasan tentang kepemimpinan dalam mengembangkan pondok pesantren bagi penulis khususnya, dan bagi pembaca umumnya.
- b. Menjadikan fungsi pondok pesantren dalam eksistensinya sebagai lembaga dakwah yang mencetak kader-kader dai yang berkompeten dalam bidang keagamaan.

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif bersifat deskriptif dalam arti bahwa penelitian ini di fokuskan pada fenomena yang ada, kemudian dipahami dan di analisis secara mendalam. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif mengenai kata-kata lisan maupun tertulis, dan tingkah laku yang di amati dari orang-orang yang diteliti.⁷ Pendekatan kualitatif diharapkan dapat mengungkapkan kondisi yang nyata dimasyarakat dan menyingkap fenomena yang tersembunyi dari seluruh dinamika masyarakat. Metode kualitatif dalam pendekatan bersifat mendalam dan menyeluruh yang

⁷Sugiono, *Memahami Penelitian kualitatif*, (Bandung: Alfabeta,2009), h. 1

akan menghasilkan penjelasan yang lebih banyak dan bermanfaat. Dengan pendekatan ini diharapkan akan diperoleh sebuah gambaran yang obyektif mengenai gaya kepemimpinan seorang kiai dalam mengembangkan organisasi pondok pesantren

2. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi oleh Spradley dinamakan *social situation* atau situasi soisal yang terdiri atas tiga elemen yaitu tempat, pelaku, dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis. Situasi sosial tersebut, dapat dinyatakan sebagai obyek penelitian yang ingin diketahui “apa yang terjadi “ di dalamnya. Secara keseluruhan populasi yang terdapat di pondok pesantren Riyadhul Muftadi'ien berjumlah 237 orang, yang terdiri dari 222 santri, 13 ustadz/ustadzah dan 2 pengasuh pondok pesantren.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.⁸

⁸Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, (Bandung: ALFABETA, 2014) H.80-81.

Dalam pengambilan sample untuk memperoleh data penulis menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu *purposive sampling*, dengan kriteria pengurus pondok yang direkrut dari santri yang menjadi santri sejak Mts, MA hingga mengabdikan di pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.⁹ Sampel yang penulis gunakan dalam proses memperoleh sumber data yaitu berjumlah 6 orang dari jumlah populasi yang ada, yaitu terdiri dari 4 orang ustadzah dan 2 orang santri yang paling lama tinggal di pondok pesantren tersebut.

3. Teknik Pengumpulan Data

a. Metode wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan untuk mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.¹⁰ Dalam metode ini penulis menggunakan interview tak berstruktur dimana penulis dalam mewawancarai informan tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya, melainkan hanya menggunakan pedoman wawancara berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.

⁹Ibid, h. 219

¹⁰Ibid, h. 231

Data yang penulis butuhkan adalah data untuk mengetahui bagaimana upaya kiai dalam mengembangkan pondok pesantren, kepada beberapa informan yaitu ustadz dan ustadzah serta para santri.

b. Metode Observasi Partisipatif

Metode observasi (observation) atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Metode ini untuk mengetahui gambaran umum kegiatan pesantren. Observasi harus dilakukan secara terus menerus sehingga penelitian semakin mendalami fenomena sosial yang diteliti sesuai apa adanya. Segala kegiatan di pondok pesantren dan aktivitas santri akan diamati.¹¹ Dalam metode ini penulis ingin mendapatkan data internal yaitu data yang menggambarkan kegiatan apa saja atau keadaan yang terjadi di pondok pesantren.

c. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah pengumpulan data tertulis tentang fakta-fakta yang akan dijadikan sebagai bukti fisik penelitian dan hasil penelitian, sehingga dokumentasi ini akan menjadi akurat dan kuat kedudukannya. Dokumen dapat berupa tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Metode ini penulis gunakan untuk melengkapi data yang tidak diperoleh melalui metode lainnya.

¹¹Op.Cit, h. 227

4. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif berlangsung selama proses pengumpulan data dari awal hingga ahir. Adapun langkah yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Data Reduction (Merangkum Data)

Dalam kaitan ini penulis menajamkan analisis, menggolongkan atau mengkategorikan kedalam tiap permasalahan melalui uraian singkat, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data sehingga dapat menyimpulkan data.

b. Data Display (Menyajikan Data)

Dalam tahap ini penulis berusaha menyusun data yang relevan sehingga menjadi informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu. Prosesnya dilakukan dengan cara menampilkan dan membuat hubungan antar fenomena untuk memaknai apa yang sebenarnya terjadi dan apa yang perlu ditindak lanjuti untuk mencapai tujuan penelitian.

c. Verification (Menarik Kesimpulan)

Penarikan kesimpulan atau verification adalah mencari atau memahami makna dan pola-pola. Penarikan kesimpulan sebenarnya hanyalah sebagian dari satu kegiatan yang utuh.

G. Tinjauan Pustaka

Setelah melakukan penelusuran terhadap penelitian yang membahas tentang kepemimpinan di pondok pesantren, sebelumnya telah ada beberapa peneliti yang telah melakukan penelitian tentang kepemimpinan yang diterapkan di pondok pesantren, namun pembahasan yang dilakukan oleh peneliti lainnya berbeda dengan penelitian yang akan penulis lakukan diantaranya yaitu:

Skripsi dengan judul “ Model Kepemimpinan Kiyai Adnan Dalam Meningkatkan Kualitas Santri Pondok Pesantren Darul Falah Desa Kebumen Sumberjo Tanggamus” penelitian dilakukan oleh Ria Antonia (1341030013) yang melakukan penelitian pada tahun 2017, mahasiswa Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung. Dalam penelitiannya membahas tentang model kepemimpinan Kiai Adnan. Hasil penelitiannya yaitu Kiyai Adnan dalam memimpin pondok pesantren menggunakan model kepemimpinan tiga dimensi yaitu pada model tiga dimensi yaitu gaya dasar, efektif dan tidak efektif.

Kemudian, skripsi dengan judul “Gaya Kepemimpinan Dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Al Hikmah Bandar Lampung” penelitian dilakukan oleh Irwan Saputra (0941030023) yang melakukan penelitian pada tahun 2013, fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi, jurusan Manajemen Dakwah. Dalam penelitiannya membahas tentang gaya kepemimpinan dalam mengembangkan sumber daya manusia di pondok pesantren. Hasil penelitiannya yaitu pimpinan pondok tersebut menggunakan

gaya kepemimpinan situasioanl, dimana ketika melaksanakan kepemimpinan, pimpinan selalu melihat kondisi dan situasi yang ada.

Terahir penulis meninjau skripsi yang berjudul“ Peranan Pimpinan TPA Nurul Khoirat Dalam Meningkatkan Aktivitas Keagamaan Dikalangan Santrinya Di Desa Jatibaru Kecamatan Tanjung Bintang” penelitian dilakukan oleh Sri Hidayati (0141030015) penelitian dilakukan pada tahun 2006. Dalam karya nya membahas tentang peranan pemimpin TPA Nurul Khairot dalam meningkatkan aktivitas keagamaan santri. Hasil penelitiannya yaitu pimpinan selalu memberikan motivasi, bimbingan dan arahan kepada para pengurus atau ustadz dan ustadzahnya agar mereka mampu memberikan materi dengan baik dan mampu mendidik para santri menjadi generasi Islam yang mengamalkan ajaran-ajaran Islam.

Dari beberapa hasil penelitian yang telah penulis amati tersebut menjadi bahan pertimbangan dan perbandingan bagi penelitian yang akan penulis lakukan, maka dari itu penulis memfokuskan pada penelitian ini terhadap kepemimpinan kiai pondok pesantren Riyadhul Muftadi'ien dalam mengembangkan pondok pesantren Riyadhul Muftadi'ien di Tanjung Rahayu Kec. Way Lima Kabupaten Pesawaran Lampung. Sehingga pembahasan maupun obyek kajian yang penulis teliti berbeda dengan kajian-kajian sebelumnya yang telah dilakukan.

BAB II

KEPEMIMPINAN KIAI DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Ruang Lingkup Kepemimpinan

Pengkajian tentang ruang lingkup akan mencakup dua masalah pokok yaitu teori kepemimpinan dan teknik kepemimpinan. Teori kepemimpinan yang mencakup tentang sejarah, sebab-sebab timbulnya pemimpin, ciri-ciri atau gaya pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, tugas pokok atau fungsi pemimpin, dan etika profesi yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin.

Teknik kepemimpinan, yaitu penekanan pada bagaimana pemimpin harus mewujudkan teori kepemimpinan yang telah dimilikinya dalam kehidupan praktek organisasi, baik melalui tingkah laku maupun konsep-konsep pemikiran. Teknik kepemimpinan meliputi etika profesi, motivasi, dinamika kelompok, komunikasi, kemampuan berdiskusi dan pengambilan keputusan.

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli adalah sebagai berikut:

1. Koontz dan O'donnel, mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.
2. Wexley dan Yuki, kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang lain untuk berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau mengubah tingkah laku mereka.
3. Menurut George R. Terry kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama.
4. Pendapat lain, kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang.¹

Kepemimpinan merupakan cabang dari kelompok ilmu administrasi, yaitu salah satu cabang dari ilmu-ilmu sosial, dan merupakan salah satu perkembangan dari filsafat. Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antara manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut atau bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para

¹ Veithzal Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2013) H.3

pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.²

Menurut George R. Terry kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang –orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Menurut Wahjosumidjo kepemimpinan adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan. Kepemimpinan juga sebagai rangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi.³

Dari beberapa pendapat para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu sifat khas yang dimiliki seseorang dalam proses mempengaruhi orang lain dan mengarahkannya, sehingga orang lain mau bekerjasama dengan kelompok untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditentukan bersama.

²Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009),h. 2

³ <http://pengertianahli.id/2013/09/pengertian-kepemimpinan-menurut-para-ahli.html>

2. Fungsi Kepemimpinan

Pemimpin yang mampu membawa keberhasilan dalam suatu organisasi sangat diinginkan oleh semua orang-orang yang dipimpinnya. Oleh karena itu, pemimpin harus menyadari dan memahami apa sebenarnya fungsi-fungsi yang paling hakiki dalam suatu peran kepemimpinan. Secara umum, kepemimpinan memiliki fungsi sebagai penentu arah, mediator, integrator, komunikator, motivator dan innovator.⁴

Fungsi-fungsi kepemimpinan akan dapat diwujudkan, jika pelaksanaannya selalu berlangsung dalam interaksi antar individu di lingkungan organisasi masing-masing. Sehubungan dengan itu, terdapat dua dimensi interaksi sosial yang perlu mendapat perhatian dari seorang pimpinan yaitu:

- a. Dimensi kemampuan pemimpin untuk mengarahkan (*direction*).

Dimensi ini merupakan aktivitas yang berisi tindakan-tindakan pemimpin dalam interaksi dengan anggota organisasinya, yang mengakibatkan semuanya berbuat sesuatu dibidangnya masing-masing yang tertuju pada tujuan organisasi. Oleh karena itu bilamana respon belum menunjukkan kebersamaan, maka terdapat kecendrungan sulit mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan secara efektif dan efisien.

⁴ Toman Sony Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015),

b. Dimensi tingkat dukungan (*support*) dari anggota organisasi.

Dimensi ini berbentuk keikutsertaan atau keterlibatan anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan melaksanakan tugas-tugas pokoknya. Pelaksanaan tugas pokok disamping didasari oleh keputusan pucuk pimpinan, juga bersumber dari keberanian yang berisi kreativitas dan inisiatif anggota terutama yang menjabat sebagai staf pimpinan, dalam menciptakan kerja dibidangnya masing-masing. Apabila staf pimpinan memiliki kemampuan memberikan dukungan yang tinggi, maka berarti setiap fungsi kepemimpinan dapat diwujudkan secara efektif dan efisien.⁵

Berdasarkan kedua dimensi tersebut di atas maka secara operasional dapat dibedakan enam fungsi pokok kepemimpinan. Keenam fungsi tersebut adalah:

a. Fungsi Instruksi

Setiap pemimpin perlu memiliki kemampuan dalam memberikan perintah yang bersifat komunikatif, agar dilaksanakan menjadi kegiatan oleh orang yang menerima perintahnya. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, namun harus komunikatif karena sekurang-kurangnya harus dimengerti oleh anggota organisasi yang menerima perintah. Pemimpin harus menetapkan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana suatu perintah dilaksanakan. Sedang fungsi orang yang dipimpin adalah melaksanakan perintah, yang hanya dapat

⁵Ibid. h. 142

dilakukan secara efektif jika memiliki kemampuan mendengar dan memahami isi instruksi.⁶

b. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, karena berlangsung dalam bentuk interaksi antara pemimpin dan anggota organisasinya. Fungsi ini antara lain dapat diwujudkan pimpinan dalam menghimpun bahan sebagai masukan (*input*) apabila akan menetapkan berbagai keputusan penting dan bersifat strategis. Untuk itu pemimpin perlu untuk melakukan konsultasi dengan anggota organisasinya, baik secara terbatas maupun meluas sebelum keputusan ditetapkan. Pemimpin perlu menyimak berbagai persoalan, aspirasi, pendapat, perasaan, data, informasi, dan lain-lain yang diungkapkan anggota organisasinya.⁷

c. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini tidak sekedar bersifat komunikasi dua arah, tetapi juga merupakan perwujudan hubungan manusiawi (*hablum-minannas*) yang kompleks. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin harus berusaha mengaktifkan setiap anggota organisasinya, sehingga selalu terdorong untuk berkomunikasi, baik secara horizontal maupun vertikal. Aktivitas yang dilakukan semua anggota organisasi memungkinkan berkembangnya komunikasi yang memberi peluang terjadinya pertukaran informasi, pendapat, gagasan, pandangan dan

⁶Ibid, h. 143

⁷Ibid, h. 144

lain-lain. Partisipasi seperti ini antara lain dapat berbentuk musyawarah, yang sangat penting artinya di dalam ajaran Islam.

Orang yang menyukai musyawarah termasuk para pemimpin, dalam keadaan orang tersebut beriman, merupakan orang yang disukai Allah SWT. Musyawarah memungkinkan anggota organisasi berpartisipasi aktif dalam proses kepemimpinan, akan meningkatkan perasaan memiliki terhadap organisasi dan kegiatannya.⁸

d. Fungsi Delegasi

Setiap pemimpin tidak mungkin bekerja sendiri dalam usaha mewujudkan tugas pokok organisasinya. Pemimpin sendiri tidak mungkin berbuat banyak bagi organisasinya, meskipun dengan mengerahkan seluruh tenaga, pikiran dan kemampuannya. Untuk itu setiap pemimpin harus bersedia dan mampu menjalankan fungsi delegasi, yang dapat dilakukan dengan melimpahkan sebagian wewenangnya kepada staf pimpinan yang membantunya.⁹

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun seharusnya akan lebih efektif jika dilaksanakan melalui komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian ini tidak sekedar dilaksanakan melalui kegiatan kontrol atau pengawasan. Fungsi ini dapat dilakukan juga melalui bimbingan, termasuk

⁸Ibid, h. 146

⁹Ibid, h. 147

juga memberikan penjelasan dan contoh dalam bekerja, latihan di lingkungan organisasi lain dan sebagainya.

Pengawasan yang bersifat pengendalian dilakukan pada saat kegiatan berlangsung, dengan maksud preventif yakni mencegah terjadinya penyimpangan atau kekeliruan dalam melaksanakan keputusan atau perintah pimpinan. Bagi umat islam pelaksanaan fungsi ini merupakan analog dengan pengawasan Allah SWT terhadap setiap manusia, sehingga setiap orang beriman merasa perlu mengendalikan dirinya.¹⁰

f. Fungsi Keteladanan

Para pemimpin merupakan tokoh utama di lingkungan masing-masing. Seorang pucuk pimpinan di antara para pemimpin yang membantunya dan orang-orang yang dipimpin lainnya, merupakan tokoh sentral yang menjadi pusat perhatian. Oleh karena itu tidak ada pilihan lain bagi orang yang bersedia diangkat atau bersedia menjalankan peranan sebagai pemimpin, selain harus menjalankan kepemimpinan yang patut diteladani. Kepemimpinan seperti itu harus ditunjang dengan kepribadian yang terpuji, karena akan bermanifestasi dalam pikiran, sikap dan perilaku seorang pemimpin. Sikap dan perilaku itu selalu dapat dirasakan dan diamati orang-orang yang dipimpinnya, dalam interaksi antar sesamanya setiap hari. Secara operasional pemimpin dituntut menjadi teladan atau panutan dalam menjalankan disiplin waktu dan disiplin kerja, moral dan semangat kerja,

¹⁰Ibid, h. 149.

tanggung jawab, pengabdian, loyalitas dan dedikasi, kecermatan dan ketelitian dan lain-lain. Sedang di lingkungan umat Islam pemimpin harus dapat pula diteladani keimanannya, yang tercermin melalui ibadah sehari-harinya, cara bergaulnya dalam menghadapi dan memperlakukan orang lain, kesabarannya dan lain-lain.

3. Peran Kepemimpinan

Pemimpin adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk mewujudkan banyak hal bagi yang dipimpinnya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu membawa kemajuan bagi organisasi yang dipimpinnya, serta memberikan kesejahteraan bagi orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menjalin hubungan baik dengan para bawahan (pengikutnya), dan bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Pemimpin harus senantiasa mendampingi dan mendukung para bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan. Prestasi seorang pemimpin dalam mencapai suatu keberhasilan merupakan prestasi dari orang-orang yang dipimpinnya.¹¹

Peran adalah bagian yang dimainkan seorang individu dalam membantu kelompok meraih tujuan-tujuannya. Menurut Henry Mintzberg ada tiga peranan utama yang dimainkan oleh setiap manajer dimana pun letak hierarkinya. Peranan-peranan itu antara lain:

¹¹ Toman Sony Tambunan, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), h.15

1) Peranan Hubungan Antar Pribadi

Peranan ini oleh Mintzberg dibagi atas tiga peranan yaitu:

a) Peranan sebagai *figurehead*, yakni suatu peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal. Seperti menghadiri upacara-upacara pembukaan, peresmian, pengguntingan pita, pemukulan gong dan lainnya dalam rangka mewakili organisasi yang dipimpinnya adalah termasuk dalam peranan *figurehead*.

b) Peranan sebagai pemimpin, dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemimpin. Ia melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya di antaranya memimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan. Dalam organisasi informal biasanya, pemimpin diikuti karena mempunyai kekuasaan karismatik atau kekuasaan fisik.

c) Peranan sebagai pejabat perantara, di sini manajer melakukan peranan yang berinteraksi dengan teman sejawat, staf, dan orang lain yang berbeda di luar organisasinya, untuk mendapatkan informasi. Oleh karena itu organisasi yang dipimpin manajer itu tidak berdiri sendiri, maka manajer

melakukan interaksi dengan individu atau kelompok-kelompok tertentu yang berada diluar organisasinya.¹²

2) Peranan yang berhubungan dengan informasi

Manajer dapat dijadikan sebagai penerima dan pengumpul informasi, agar ia mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya, dan mempunyai pemahaman yang komplit tentang lingkungannya. Manajer mencari informasi itu agar ia mampu mendeteksi perubahan-perubahan, mengidentifikasi persoalan-persoalan dan kesempatan-kesempatan yang ada, untuk membangun pengetahuannya tentang lingkungannya, menjadi tahu kapan suatu informasi harus diberikan untuk keperluan pembuatan keputusan. Dengan demikian, manajer akan memperoleh informasi seluas mungkin dari berbagai sumber baik dari luar maupun dari dalam organisasinya.

3) Peranan pembuat keputusan

Peranan ini membuat manajer harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang dipimpinnya. Proses pembuatan strategi ini secara sederhana dinamakan sebagai suatu proses yang menjadikan keputusan-keputusan organisasi

¹² Ibid, h. 13

4. Model-Model Kepemimpinan

a. Kontijensi Fiedler

Model kepemimpinan kontijensi dari Fiedler berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut:

Hubungan pemimpin dengan anggota. Menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin.

Derajat dari struktur tugas. Menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku.

Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin, karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan jabatan.

Suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi diatas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain, suatu situasi akan

menyenangkan jika pemimpin diterima oleh pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin.

Jika yang timbul sebaliknya, maka menurut Fiedler akan tercipta suatu situasi yang tidak menyenangkan bagi pemimpin. Fiedler benar-benar yakin kombinasi antara situasi yang menyenangkan dengan gaya kepemimpinan akan menentukan efektivitas kerja.¹³

5. Model Kepemimpinan Karismatik

Karisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti anugerah. Kekuatan yang tidak bisa dijelaskan dengan logika disebut kekuatan karismatik. Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi Anda dan juga mempromosikannya dengan semangat.¹⁴

Max Weber menyebutkan beberapa pemimpin memiliki anugerah berupa kualitas yang luar biasa, karisma yang membuat mereka mampu memotivasi pengikut mereka untuk mencapai kinerja yang luar biasa. Pemimpin karismatik mampu memainkan peran penting dalam menciptakan perubahan. Individu yang menyandang kualitas-kualitas pahlawan memiliki karisma. Sebagian yang lain memandang pemimpin karismatik sebagai pahlawan. Seorang pemimpin karismatik adalah seseorang yang menciptakan

¹³ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 38

¹⁴ John M Ivancevich, *Prilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2015), h.208

atmosfer motivasi berdasarkan identitas dan komitmen emosional para pengikutnya terhadap visi, filosofi, dan gaya pemimpin tersebut.¹⁵

Menurut Weber kepemimpinan karismatik mempunyai kapasitas untuk mengubah sistem sosial yang ada berdasarkan persepsi pengikut yang percaya pemimpin ditakdirkan mempunyai kemampuan istimewa. Menurut Weber kepemimpinan karismatik akan muncul jika terjadi krisis sosial, dengan visi yang radikal dan menyajikan solusi terhadap krisis. Kepemimpinan karismatik tidak mendasarkan kepada otoritas formal atau kekuasaan posisional, akan tetapi pada kekuasaan personal. Karena mengubah sistem sosial yang ada sangat sulit dan memerlukan sumber yang sangat besar. Pemimpin karismatik menciptakan sistem sosial baru.¹⁶

Pemimpin karismatik banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan keyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar, dia dianggap mempunyai kekuatan *supernatural power* dan kemampuan-kemampuan yang *superhuman* yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha kuasa.¹⁷

Ada dua karakteristik pemimpin karismatik, yaitu pemimpin karismatik visioner dan pemimpin karismatik di masa krisis. Kebanyakan diskusi mengenai kepemimpinan karismatik menekankan pada kepemimpinan

¹⁵ Ibid, h.209

¹⁶ Wirawan, *KEPEMIMPINAN*, (Jakarta: RajaWali Pers, 2013),h.164

¹⁷ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta:PT. RajaGrafindo Persada, 2004)

visioner. Ada pendapat yang menyatakan bahwa syarat utama untuk melakukan kepemimpinan karismatik adalah dengan mengekspresikan visi bersama mengenai masa depan. Melalui kemampuan komunikasi, pemimpin karismatik visioner mengaitkan kebutuhan dan target dari pengikutnya dengan target atau tugas organisasi.¹⁸

6. Ciri-Ciri Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin karismatik pada umumnya menampilkan ciri-ciri diantaranya seorang yang mempunyai visi yang begitu kuat atau kesadaran tujuan yang jelas, ia mampu mengkomunikasikan visi itu secara efektif serta mendemonstrasikan konsistensi dan fokus. Pemimpin yang bersifat karismatik pun mengetahui kekuatan sendiri dan memanfaatkannya.

Pemimpin karismatik mempunyai kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, percaya diri, serta pendirian dalam keyakinan dan cita-cita mereka sendiri. Rasa percaya diri dan pendirian yang kuat meningkatkan rasa percaya para pengikut terhadap pertimbangan dan pendapat pemimpin tersebut. Tipe kepemimpinan karismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin, bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin. Pemimpin disini dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya yang mengagumkan dan berwibawa. Dalam

¹⁸ John M Ivancevich, *Prilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2015), h.211

kepribadian itu pemimpin diterima dan dipercayai sebagai orang yang dihormati, disegani, dipatuhi dan di taati secara rela dan ikhlas.

7. Karakteristik Pemimpin Yang Karismatik

Dijelaskan oleh Purwanto sebagai berikut:

1. Mempunyai daya penarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya juga besar
2. Pengikutnya tidak dapat menjelaskan, mengapa mereka tertarik mengikuti dan menaati pemimpin itu
3. Seolah-olah mempunyai kekuatan ghaib.
4. Karisma yang dimiliki tidak bergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan si pemimpin.¹⁹

8. Keterbatasan Kepemimpinan Karismatik

Walaupun kepemimpinan karismatik sangat berpengaruh, akan tetapi mempunyai keterbatasan yang sering menimbulkan masalah. Banyak keterbatasan tersebut berasal dari risiko yang terkait dengan kepemimpinan yang berputar disekeliling seorang individu pemimpin dan pengikut. Sejumlah problem antara lain:

1. Ekspektasi yang tidak realistik. Dalam menciptakan visi dan membuat orang terenergesi, pemimpin mungkin menciptakan ekspektasi yang tidak realistic atau tidak dapat dicapai. Hal ini akan menimbulkan

¹⁹ <https://mufidmuarib17.wordpress.com>, *Pengertian kepemimpinan karismatik*. 2015

kekecewaan dan kontraproduktif jika pemimpin tidak dapat mengangkat ekspektasi yang diciptakan.

2. Enggan untuk tidak setuju dengan sang pemimpin. Persetujuan dan ketidaksetujuan pemimpin menjadi komoditas penting dalam interaksi kepemimpinan karismatik. Kehadiran pemimpin yang sangat kuat membuat para pengikut menjadi ragu-ragu untuk tidak setuju, berbeda pendapat atau konflik dengan pemimpin. Keadaan ini mengarah kepada kecocokan yang semu.
3. Potensi perasaan pengkhianatan. Jika visi dan apa yang dilakukan pemimpin tidak berhasil, para pengikut dapat merasa dikhianati para pemimpinnya. Mereka merasa prustasi dan marah kepada pemimpin dan para pengikut lainnya yang ikut menciptakan harapan yang gagal.²⁰

9. Kriteria Kepemimpinan Yang Ideal

Kepemimpinan adalah bagian dari kegiatan kehidupan manusia yang digerakkan Allah SWT, yang harus disyukuri dengan terus berusaha meningkatkan kualitasnya. Bersamaan dengan itu setiap pemimpin yang beriman akan selalu berusaha pula meningkatkan kualitas kehidupan sebagai pemberian Allah SWT yang sangat berharga, tidak saja bagi dirinya sendiri, tetapi juga untuk seluruh jamaah yang dipimpinnya. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S. As-Sajaddah (32) ayat 24:

²⁰ Wirawan, *KEPEMIMPINAN*, (Jakarta: RajaWali Pers, 2013), h.174

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya: Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami.

Adanya kesadaran seorang mukmin terhadap hal ini memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap kepribadiannya, ketika ia memegang kekuasaan, ia akan tetap bersikap rendah hati, tidak ada keangkuhan dalam dirinya sedikit pun, tidak akan menyelewengkan kekuasaannya dalam bentuk apa pun, dan ia gunakan kekuasaannya itu sebagai alat untuk menghambakan dirinya dan alat untuk mencapai ridho Allah SWT. Sehingga ia akan betul-betul melaksanakan amanah dan tanggung jawab jabatannya seoptimal mungkin untuk kepentingan masyarakat, bukan untuk memenuhi kepentingan pribadi maupun golongan-golongan tertentu saja. Karena dalam kehidupan bermasyarakat, diperlukan adanya pemimpin yang mengatur, membawahi, dan mengarahkan kehidupan masyarakat itu. Pemimpin harus menjadi abdi masyarakat, dia harus melayani dan menjadi fasilitator untuk keperluan-keperluan rakyat.²¹

Oleh karena itu menjadi seorang yang beriman pemimpin seharusnya memiliki kriteria sebagai berikut:

a. Berpikir Efektif Dalam Menentukan Keputusan

Allah SWT memerintahkan manusia memikirkan tentang segala sesuatu yang diciptakan-Nya di langit dan di bumi, termasuk juga tentang dirinya

²¹ John M Ivancevich, *Prilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2015), h.70

sendiri. Dengan demikian manusia akan memiliki wawasan yang luas dan bagi yang beriman akan bertambah ketakutannya pada kemaha-besaran dan kemaha-kuasaan Allah SWT yang tiada batasnya. Rasa takut itu bagi para pemimpin akan menghindarkan dan menjauhkan dirinya dari berlaku sewenang-wenang. Salah satu yang patut dan menarik untuk dipikirkan adalah tentang proses dan kemampuan berpikir yang dimiliki manusia, yang berbeda dengan yang dimiliki hewan atau makhluk lainnya ciptaan Allah SWT di muka ini. Dengan demikian fokusnya lebih diarahkan pada mendorong agar para pemimpin yang beriman mampu menggunakan proses berpikirnya secara efektif, tetap dalam kendali iman atau ketakwaan yang tinggi pada Allah SWT.

b. Mengkomunikasikan Hasil Berpikir

Hasil berpikir seorang pemimpin tidak ada artinya dalam usaha memotivasi dan menggerakkan jamaah atau anggota suatu organisasi, jika tidak dikomunikasikan secara efektif. Setiap pemimpin memerlukan kemampuan atau keterampilan dalam mengkomunikasikan setiap gagasan, pendapat, perintah, dan lain-lain sebagai hasil berpikirnya.

c. Meningkatkan Partisipasi dan Pemecahan Masalah

Pemimpin yang berkualitas mampu membina dan mengembangkan kerjasama di lingkungan orang-orang yang dipimpinnya. Oleh karena itu pemimpin yang berkualitas, bukan yang senang bekerja sendiri, baik untuk mencapai tujuan organisasinya maupun tujuannya sendiri.

Kemampuan mewujudkan dan membina kerja sama itu pada dasarnya berarti mampu mendorong (memotivasi) dan memanfaatkan partisipasi anggota organisasi secara efektif dan efisien. Partisipasi anggota dapat dilakukan untuk berbagai kegiatan, namun yang paling penting adalah partisipasi anggota dalam memecahkan masalah. Partisipasi tersebut penting karena berhubungan dengan penggunaan kemampuan berpikir. Dengan partisipasi anggota dalam memecahkan masalah, akan tumbuh dan berkembang rasa memiliki dan perasaan ikut bertanggung jawab.

Pemimpin yang berkualitas selalu berusaha untuk tidak kehilangan kreativitas, inisiatif, gagasan, dan lain-lain meskipun sudah cukup lama bertugas di lingkungan suatu organisasi. Untuk itu setiap pemimpin perlu menyisihkan waktu untuk mempelajari dan memahami berbagai perkembangan dan kemajuan masyarakat, ilmu dan teknologi, bahkan juga mengenai bidang-bidang pengorganisasian, manajemen, administrasi, dan bidang keagamaan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas para pemimpin sepatutnya menyadari bahwa usaha meningkatkan kualitas kepemimpinan, tidak ada titik ahirnya. Tidak seorang pun di dunia ini yang memiliki kepemimpinan sempurna, kecuali para Nabi dan Rasul khususnya Rasulullah SAW. Demikian pula setiap pemimpin dapat meningkatkan kualitas kepemimpinannya, dengan memanfaatkan sarana yang ada di sekitarnya, tanpa tergantung pada sarana yang dapat diadakan secara formal.

10. Kepemimpinan Kiai

Kiai dalam hal ini tidak hanya berfungsi sebagai pengasuh pesantren, tetapi juga ia adalah tokoh masyarakat yang disegani.²² Kepemimpinan seorang kiai merupakan salah satu cirri khas atau bahkan menjadi bagian, meminjam istilah Gus Dur, *sub kultur* sebuah masyarakat tradisional (pesantren). Berbeda dengan gaya kepemimpinan lainnya, kiai pesantren seringkali menempati dan atau bahkan ditempatkan sebagai pemimpin tunggal yang mempunyai kelebihan yang tidak dimiliki masyarakat pada umumnya.

Dalam pendidikan pesantren dengan otoritasnya yang tinggi, kiai mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengambil segala kebijakan pesantren. Kiai merupakan *figure* sentral di dunia pesantren dan lebih dari itu merupakan faktor determinan terhadap suksesnya santri dalam mencari pengetahuan. Keadaan semacam ini ditunjang oleh proses belajar mengajar yang sangat tradisional, yaitu ngaji *sorogan* dan *bandongan*. Metode ini ditempuh dengan cara santri satu persatu menghadap kiai sambil membawa kitab tertentu sesuai dengan peringkatnya.²³

Pola pergantian kepemimpinan di pesantren selama ini bercorak alami, oleh karena itu di pesantren belum ada pola tertentu yang diikuti dalam proses suksesi ini. Begitu pula dalam proses pembinaan dan pengkaderan kepemimpinan pesantren belum ada bentuk yang menetap dan mapan.

²²HM.Amin Haedari ,dkk *Masa Depan Pesantren* (Jakarta: IRD PRESS, 2004), h. 213.

²³Ainurrafiq Dawam, dkk, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, (Sapen:Lista Fariska Putra 2004), H.73

Kendatipun demikian, ada corak tersendiri dari kepemimpinan pesantren, yaitu sebuah kepemimpinan karismatis.²⁴

Gaya karismatik tetap menjadi gaya kepemimpinan yang paling dominan dianut para pengasuh pesantren. Dari gaya kepemimpinan karismatik ini terdapat dua pola hubungan yang unik antara kiai dan santri.

11. Peranan Kiai dalam Pesantren

Kepemimpinan pesantren yang masih memiliki gaya karismatik ini sangat berpengaruh. Oleh karena itu, komunitas pesantren sebagai salah satu komunitas dalam masyarakat Indonesia, memiliki posisi strategis dalam masyarakat muslim di Indonesia. Belum lagi alumni pesantren atau kelompok masyarakat santri semakin memiliki peran yang baik di masyarakat perkotaan, maka pengaruh pesantren dalam kepemimpinan masyarakat yang lebih luas semakin menemukan momentumnya.

Selain adanya relevansi antara pola kepemimpinan pesantren dan realitas sosial, pesantren juga harus mampu memahami kebutuhan sekarang dan masa depan masyarakat. Pola kehidupan sosial masyarakat yang masih cendrung patriarkis tidak menunjukkan tanda-tanda positif bagi perkembangan masyarakat yang lebih baik. Dalam kehidupan masyarakat yang lebih modern pola seperti itu seharusnya sudah ditinggalkan. Dalam kehidupan pesantren sendiri secara internal, pola yang demikian sering tidak mampu mengimbangi kemajuan dan perkembangan pesantren yang

²⁴Ibid, h. 215

dikelolanya, sehingga sering terjadi penyusutan kewibawaan kepemimpinan.

Kepemimpinan pesantren, kita tahu, bercorak tradisional. Dalam banyak hal, model kepemimpinan seperti ini kerap menggunakan keunggulan charisma kiai-ulamanya sehingga sering disebut feodalistik oleh sebagian orang melalui pola relasi semacam patron-klien.²⁵

Pola kepemimpinan karismatik di pesantren hendaknya diperkuat dengan adanya proses yang direncanakan sedemikian rupa sehingga hal-hal yang dapat merugikan dapat dihindari. Modernisasi pendidikan Islam yang merupakan perpaduan antara tradisional dan modern diharapkan mampu menjadi sarana yang efektif untuk mewujudkan masyarakat yang bermoral dan beretika.²⁶

B. Pengembangan Organisasi

1. Definisi Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi (*Organizational Development* atau disingkat menjadi OD) adalah suatu pendekatan yang sistematis, terpadu dan terencana untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Ini dirancang untuk memecahkan masalah-masalah yang merintang efesiensi pengoprasian pada semua tingkatan. Berbagai masalah tersebut mencakup

²⁵ Abdurrahman wahid, *Pesantren Masa Depan*, (Bandung:PUSTAKA HIDAYAH, 1999), h.146

²⁶ Yasmadi, *Modernisasi Pesantren*, (Jakarta:Ciputat Press, 2002) h. 147

kurangnya kerjasama (kooperasi), desentralisasi yang berlebihan dan kurang cepatnya komunikasi.

OD berkaitan dengan aspek-aspek perilaku organisasi, terutama bersangkutan dengan perubahan yang direncanakan dalam organisasi. Pengembangan sumber daya organisasi dan peningkatan prestasinya merupakan sasaran utama upaya OD.

OD adalah suatu pendekatan situasional atau kontingensi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Meskipun teknik-teknik yang digunakan berbeda.²⁷

Menurut Soedjatmoko, pembangunan harus dilihat tidak sebagai sesuatu yang kita perbuat via kegiatan dan keterampilan yang kita peroleh, melainkan sebagai sesuatu yang kita *belajar*. Yang dimaksud dengan belajar adalah peningkatan kemampuan masyarakat, baik secara individual maupun kolektif, tidak hanya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, melainkan juga untuk mengarahkan perubahan itu sendiri sehingga sesuai dengan tujuan yang bersangkutan.²⁸

Organisasi sebagai suatu tempat beberapa orang yang berkumpul harus benar-benar dipahami keberadaannya, dengan mengenal dan memahami organisasi memungkinkan tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Organisasi

²⁷ Tani Handoko, *Organisasi Perusahaan*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001), h.345

²⁸ Zulkarimen Nasution, *Komunikasi Pembangunan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), H.90

yang dikatakan oleh Gary N. McLean sebagai situasi dimana dua atau lebih orang yang terlibat dalam mencapai tujuan bersama.²⁹

Pengembangan organisasi merupakan penerapan pengetahuan ilmu tentang perilaku dalam suatu upaya jangka panjang, untuk memperbaiki kemampuan sebuah organisasi dalam rangka menghadapi perubahan dalam lingkungan eksternal, dan untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan pemecahan masalah-masalah internalnya (Warner, dan Cummings).³⁰

Adapun pandangan-pandangan dasar yang membedakan pendekatan pengembangan organisasi dengan pendekatan-pendekatan perubahan keorganisasian lainnya adalah:

- a. Pengembangan organisasi berupaya untuk menciptakan perubahan yang diarahkan sendiri, terhadap apa orang-orang merasa adanya keterikatan (*committed*). Masalah-masalah serta isu-isu yang akan dipecahkan, diidentifikasi oleh para anggota-anggota organisasi, yang secara langsung berkepentingan dan dipengaruhi olehnya.
- b. Pengembangan organisasi secara tipikal sekaligus memberikan perhatian terhadap upaya memecahkan problem-problem yang sudah ada, tetapi disamping itu pula ia juga sangat berkepentingan dengan upaya mengembangkan sebuah organisasi dalam jangka panjang.

Program perubahan yang paling efektif adalah program yang bukan

²⁹ Tantowi Jauhari, *Prilaku Organisasi*, (Bandar Lampung: Aura Publishing, 2014), H. 1

³⁰ J. Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2005) H.114

saja memecahkan problem-problem yang ada sekarang, tetapi yang juga mempersiapkan para individu untuk memecahkan masalah-masalah di masa mendatang.

- c. Pengembangan organisasi lebih menekankan suatu proses kolaboratif, berupa pengumpulan data, diagnosis dan kegiatan-kegiatan untuk mencapai pemecahan-pemecahan atas masalah-masalah yang dihadapi.

Disamping itu keterlibatan para anggota dapat mendorong dan memperlancar proses perubahan karena dua macam alasan penting sebagai berikut:

Pertama: orang-orang cenderung mengimplementasi dan membantu perubahan tertentu yang diciptakan oleh mereka sendiri.

Kedua: setelah para manajer dan para anggota telah mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan dan mereka telah menyebarkan informasi tersebut secara luas, maka sulit bagi mereka untuk mengabaikan perubahan tersebut.

Dengan demikian tekanan akan perubahan muncul dari dalam kelompok itu sendiri, dari departemen-departemen yang ada, dari organisasi yang bersangkutan, dan bukanlah dari luar.³¹

³¹ Ibid, h.117

2. Hubungan Pemimpin dan Organisasi

Organisasi adalah sistem kegiatan terkoordinasi dari kelompok orang yang bekerjasama mengarah pada tujuan bersama dibawah kewenangan dan kepemimpinan. Selanjutnya, hubungan antara pemimpin atau kepemimpinan, organisasi, manajemen dan administrasi itu erat sekali. Pada umumnya manajemen berperan atau berfungsi merencanakan, mengorganisir, melakukan evaluasi, dan mengontrol segenap aktivitas organisasi serta administrasi.

Maka keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung pada kepemimpinannya yaitu apakah kepemimpinan tersebut mampu menggerakkan semua sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana, dana, dan waktu secara efektif-efisien serta terpadu dalam proses manajemen. Karena itu kepemimpinan merupakan inti dari organisasi, manajemen, dan administrasi.

3. Teknik Pengembangan Keorganisasian Untuk Memajukan Perubahan

Adapun pilihan teknik yang tersedia, tergantung pada tipe perubahan yang diinginkan. Sejumlah teknik yang biasanya diterapkan dalam bidang pengembangan keorganisasian adalah: konseling, pelatihan kepekaan, dan konsultasi proses. Teknik-teknik ini merupakan pengembangan keorganisasian yang diarahkan ke arah tujuan mengubah sikap serta perilaku para individu.

a. Persoalan Konseling

Kita mengetahui bahwa kepribadian masing-masing manusia berbeda. Kegiatan konseling dan pelatihan kepekaan merupakan teknik-teknik yang dapat dimanfaatkan untuk membantu para individu memahami sifat kepribadian mereka sendiri dan sifat kepribadian orang lain. Secara tradisional, salah satu upaya perkembangan keorganisasian adalah memperbaiki kualitas kehidupan kerja para anggota organisasi. Dan memperbaiki kesejahteraan dan kepuasan mereka dalam kaitan dengan organisasi di mana mereka bekerja. Melalui kegiatan konseling, mereka belajar bagaimana cara yang lebih efektif manage interaksi-interaksi mereka dengan orang lain di dalam organisasi mereka.

b. Pelatihan Kepekaan

Pelatihan kepekaan merupakan sebuah teknik pengembangan organisasi yang terdiri dari serangkaian tindakan konseling, dimana para anggota kelompok dibantu oleh seorang fasilitator, belajar bagaimana pihak lain mempersepsi mereka dan mereka diajarkan cara-cara berhubungan secara lebih sensitive dengan pihak lain.

c. Konsultasi Proses

Seorang konsultan proses yang terlatih bekerja erat dengan seorang manajer yang bertugas, guna membantu sang manajer memperbaiki interaksinya dengan para anggota kelompok lainnya. Sang konsultan luar bertindak sebagai telinga yang menyerap berbagai macam keluhan dari para anggota, sehingga dengan demikian sang manajer dapat memperoleh

gambaran lebih jelas tentang apa yang sedang berlangsung dalam kelompok tersebut.

4. Strategi-Strategi Perubahan Yang Direncanakan

Diantara strategi-strategi perubahan yang biasanya dimanfaatkan oleh para manajer guna menimbulkan perubahan keorganisasian yang direncanakan dapat disebut:

- a. Kekuatan-pemaksaan, dimana para manajer menggunakan wewenang (otoritas) mereka untuk memaksakan kepatuhan sehubungan dengan petunjuk-petunjuk perubahan.
- b. Persuasi rasional, dimana para manajer menggunakan logika dan informasi, guna membujuk orang-orang untuk menerima ketentuan-ketentuan tentang perubahan.
- c. Berbagai kekuasaan dalam hal mana dilibatkan pihak lain dalam keputusan-keputusan, guna mengidentifikasi perlu adanya perubahan dan peraturan-peraturan perubahan yang di kehendaki.³²

Seorang manajer harus memutuskan tujuan-tujuan yang hendak dikerjakan. Untuk mencapai tujuan-tujuan ini, manajer harus memutuskan tindakan-tindakan khusus apa yang perlu, cara-cara baru apa yang dapat diperkenalkan, dan apa yang harus dibuat untuk mempertahankan hasil kerja yang memuaskan. Membuat keputusan adalah memilih suatu alternative dari

³²Ibid, h. 147

dua pilihan atau lebih, untuk menentukan suatu pendapat atau perjalanan suatu tindakan.³³



³³ George R.Terry dkk, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014) h.17

BAB III

PONDOK PESANTREN RIYADHUL MUBTADI' IEN DAN KEPEMIMPINAN KIAI

A. Profil Pondok Pesantren Riyadhul Mubtadi'ien

1. Letak Dan Keadaan Geografis

Pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien terletak di Dusun Tanjung Rahayu, Desa Tanjung Agung Kecamatan Way Lima Kabupaten Pesawaran Provinsi Lampung. Pondok ini berbasis salafiyah sehingga keberadaannya jauh dari masyarakat dan keramaian kota, hanya terdapat beberapa warga yang tinggal dan menetap di sekitar pondok pesantren tersebut, tepatnya pondok ini berada di tengah perkebunan, dekat dengan pegunungan.

Di pondok tersebut suasana asri pegunungan dan udara sejuk masih bisa kita rasakan, karena bebas dari polusi kendaraan sehingga udaranya masih bersih. Untuk bisa sampai kepondok pesantren ini, dapat menempuh jarak sejauh 2 km dari jalan raya, dengan melewati dua Dusun dan perkebunan.¹

2. Visi Misi dan Tujuan

Visi pondok pesantren ini yaitu, menjadikan Pondok Pesantren Salafiyah Riyadhul Mubtadi'ien sebagai ikhtiar membentuk insan yang beriman. Misionya yaitu mempersiapkan santri didik santun, berbudaya dan bermanfaat bagi masyarakat, serta mencetak santri untuk dapat mengamalkan ilmunya. Tujuan dari pesantren

¹Data hasil survey penulis, Pon-Pes Riyadhul Mubtadi'ien, Pesawaran, 30 Juli 2018

salafiyah ini adalah lahirnya masyarakat dan santri yang sadar akan perannya sebagai makhluk sosial yang beradab dan beragama.²

3. Sejarah Berdiri Dan Perkembangannya

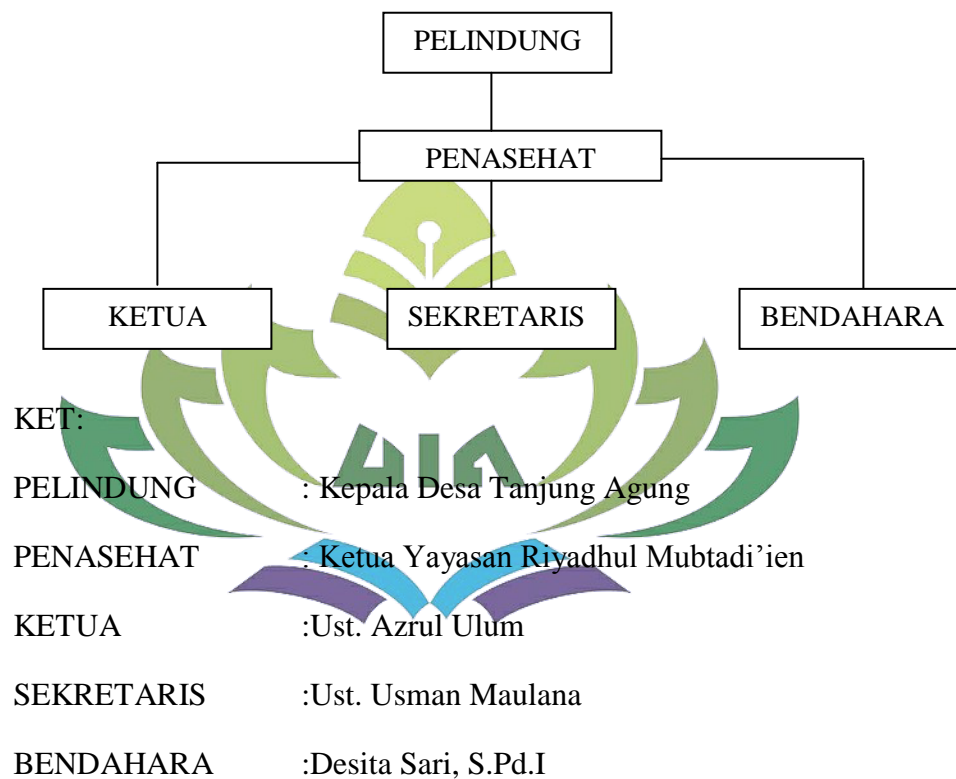
Pondok pesantren Riyadhul Muftadi'ien resmi didirikan pada tanggal 22 September 2002, diatas tanah wakaf dengan luas tanah 3.554 M², yang didirikan oleh pimpinan pondok pesantren yaitu Ustadz Muhibin Anwar yang bergerak dibidang pesantren salafiyah dalam membina umat melalui visi dan misi yayasan baik dibidang pendidikan formal dan non formal. Pondok pesantren ini memiliki perkembangan yang cukup pesat. Awalnya bangunan pondok yang digunakan para santri untuk kegiatan belajar mengajar hanyalah bangunan-bangunan kecil sederhana yang terbuat dari papan sebagai dinding, kemudian bilah-bilah bambu sebagai lantai dan genting sebagai atapnya. Pesantren ini dahulunya belum memiliki bangunan-bangunan yang permanen seperti yang terlihat sekarang ini, jumlah santrinya pun masih terbilang sedikit baru mencapai belasan sampai puluhan santri.

Seiring perkembangan zaman, dan jumlah santrinya mulai bertambah, maka sekitar pada tahun 2010 Ustadz Muhibin Anwar sebagai pimpinan memiliki inisiatif untuk menambah bangunan pondok pesantren sebagai sarana dan prasarana dengan bangunan yang kokoh dan permanen. Akibat dari pembangunan tersebut saat ini pesantren Riyadhul Muftadi'ien telah memiliki gedung asrama untuk santri putra dan santri putri, gedung sekolah formal yaitu Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah, masjid serta ruang sekretariat. Dana pembangunan gedung-gedung tersebut

² Dokumentasi, Amelia, Pon-Pes Riyadhul Muftadi'ien, Pesawaran, 30 Juli 2018

selain diperoleh dari wali santri, juga di dapat dari pengajuan proposal ke beberapa daerah dan sumbangan atau infaq dan sodaqoh dari masyarakat. Pembangunan pondok dan masjid dilakukan secara gotong royong dengan para santri nya dan sebagian mengambil pekerja professional.³

4. Struktur Organisasi



Pondok pesanren Riyadhul Mubtadi'ien selain membentuk kepengurusan inti, juga membentuk kepengurusan lainnya yang di tugaskan untuk mengurus kegiatan dan tata tertib santri.⁴

³Dokumentasi , Usman Maulana, Pon-Pes Riyadhul Mubtadi'ien, Pesawaran, 30 Juli 2018

⁴ Fauziyah, Sub Bagian Kesekretariatan Pon Pes Riyadhul Mubtadi'ien 30 Juli 2018

5. Data Kiai, Ustadz dan Santri

a. Profil Kiai

Pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien di pimpin oleh Ust. Muhibin Anwar, beliau adalah anak dari KH. Santari Anwar yang juga pengasuh pondok pesantren yang di dirikannya di salah satu kecamatan yang ada di kabupaten Pesawaran. Ustadz Muhibin Anwar lahir Di Sungai 2, pada tanggal 10 Juni 1975. Beliau menikah dengan ustadzah Umi Desi Innayah, dan telah dikaruniai 3 orang anak. Dalam sejarah pendidikannya beliau pernah menimba ilmu agama di Pesantren Lirboyo, Kota Kediri Jawa Timur. Menurut pandangan santri-santrinya dan orang-orang yang dipimpin, beliau adalah sosok yang memiliki jiwa kepemimpinan karismatik, ramah, tegas dan bijaksana dalam memimpin orang-orang yang dipimpinnya di pondok pesantren.⁵

b. Data Ustadz/ Ustadzah

Sebagai tenaga pengajar, pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien memiliki Ustadz dan ustadzah sebanyak 13 orang, 90% nya telah menempuh pendidikan formal S1, kemudian ada juga yang berpendidikan pesantren salafi dan asatidz/ asatidzah yang ilmunya sudah diakui oleh masyarakat. Tenaga pendidik tersebut di datangkan dari berbagai wilayah kecamatan dan ada juga beberapa tenaga pengajar yang tinggal di sekitaran wilayah pondok pesantren.

⁵ Usman Maulana, Sekretariat Pon Pes Riyadhul Mubtadi'ien, Pesawaran, 31 Juli 2018

c. Data Santri

Pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien memiliki jumlah santri secara keseluruhan yang ada saat ini sebanyak 222 santri, yang terdiri dari:

- 1) Santri kelas 7 sebanyak 40 orang
- 2) Santri kelas 8 berjumlah 34 orang
- 3) Santri kelas 9 berjumlah 40 orang
- 4) Santri kelas 10 berjumlah 35 orang
- 5) Santri kelas 11 berjumlah 25 orang
- 6) Santri kelas 12 berjumlah 27 orang

Santri-santri yang tinggal dipondok tersebut juga merupakan siswa siswi Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA). Mereka tidak hanya memperoleh pendidikan non formal di pesantren, melainkan juga memperoleh pendidikan formal di sekolah umum yang di sediakan di pondok pesantren tersebut. Santri- santri tersebut tidak hanya berasal dari wilayah Sumatra melainkan juga berasal dari luar pulau Sumatra, seperti Papua, Sulawesi, Kalimantan dan pulau jawa.⁶

Kegiatan belajar mengajar yang dilakukan dipondok dan di sekolah tidak jauh berbeda, kitab-kitab yang dipelajari di pondok juga dipelajari di sekolah umum karena dalam metode pengajarannya pondok pesantren ini menerapkan perpaduan

⁶ Usman Maulana, Sekretariat Pon Pes Riyadhul Mubtadi'ien, Pesawaran, 31 Juli 2018

antara kurikulum DEPAG dan DIKNAS serta diperkaya dengan pendidikan pesantren. Kegiatan belajar mengajarnya adalah sebagai berikut:

Tabel. 1
Kegiatan Belajar Mengajar Santri Pondok Pesantren Riyadhul Mubtadi'ien

No.	Waktu Kegiatan	Nama Kegiatan
1	05.00-06.00	Sorogan kitab
2	06.00-10.30	Ngaji kitab
3	13.30-16.00	Ngaji kitab
4	16.30-17.30	Sorogan kitab
5	20.00-22.30	Ngaji kitab

Kegiatan santri dimulai sejak ba'da solat subuh hingga pukul 22.30 WIB⁷

Tabel. 2
Kegiatan belajar mengajar siswa/siswi MTs/MA Pon-Pes Riyadhul Mubtadi'ien

No.	Waktu Kegiatan	Nama Kegiatan
1	05.00-06.00	Sorogan kitab
2	06.00-07.30	Ngaji kitab
3	07.30-13.00	Sekolah MTs dan MA
4	13.30-16.00	Ngaji kitab
5	16.30-17.30	Sorogan kitab

⁷ Fauziyah, *Bagian Tata Usaha Pon-Pes Riyadhul Mubtadi'ien*, 28 Juli 2018

6	20.00-22.30	Ngaji kitab
---	-------------	-------------

Setiap pekan ahir bulan diadakan pengajian rutin bulanan dan setiap tanggal 11/14 qomariyah, mengadakan Tarbiyah dzikir yaitu pesantren berdzikir, bersolawat dan qiro'atul Qur'an bersama secara tartil.⁸

Tabel. 3
Materi Pengajian Tingkat Mts

No.	Nama Kitab	No.	Nama Kitab
1	Tajwid hidayatul mustafid	14	I'lal sorfi/ ngasal
2	Tajwid tuhfatul atfal	15	Kowaidul I'rob
3	Al-qur'an	16	Tafsir qur'an jalalen
4	Awamil	17	Waroqot
5	Jurumiyah	18	Tashil ma'ani
6	Matan bina	19	Amsilatu tasrif
7	Kaelani	20	Mukhtar hadits
8	Yaqulu /maksud	21	Uqudulzen
9	Imriti	22	Mabadefiqih
10	Safinatun najah	23	Tijandaruri/jauhirul kalamiyah
11	Tangkihul qoul	24	Kasifatussaja

⁸ Fauziyah, *Bagian Tata Usaha Pon-Pen Riyadhul Muftadi'ien*, 28 Juli 2018

12	Mukhtasor jidan	25	Fathul qorib
13	Fathul muin		

Tabel. 4
Materi Pengajian Tingkat Madrasah Aliyah (MA)

No.	Nama Kitab	No.	Nama Kitab
1	Ibni aqil (alfiah)	14	Marogi ubudiyah
2	Alqoidhul shorfiah	15	Tafsir jalalen isowi
3	Sulamunawarok	16	Riyadhul badi'ah
4	Jauharul maknun	17	Ihya'ul muddin
5	Fathul qorib	18	Jamul jawame
6	Fathul muin	19	Riyadhus sholihin
7	Tijan daruri	20	Kasifatussaja
8	Jauharul tauhid	21	Hikam
9	Irsyadul ibad	22	Sunan turmuzi
10	Nasorhul diniyah	23	Sunan abu daud
11	Dhuratunnasihin	24	Ibnu majjah
12	Tanwir qulub	25	Shohih bukhari
13	Qurratul uyun	26	Shohih muslim

Kitab-kitab yang dipelajari di pondok pesantren untuk santri tingkat Madrasah Aliyah berjumlah 26 kitab, materi tersebut dipelajari ketika kegiatan sekolah umum berlangsung.⁹

Pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien juga memiliki kegiatan ekstrakurikuler untuk santri yaitu:

- 1) Tahfidzul Qur'an
- 2) Muhadzoroh
- 3) Hadroh
- 4) Pencak Silat Pagar Nusa
- 5) Praktek Komputer
- 6) Seni Tari
- 7) Kegiatan Pramuka

Santri –santri di pondok pesantren ini juga memiliki prestasi yang cukup bagus diantaranya yaitu juara 2 musabaqoh hifzhil qur'an 5 juz putra di tingkat kabupaten Pesawaran pada tahun 2015, juara 2 lomba pioneering tingkat SMP/MTs putra ke-1 pada tahun 2015, kemudian juara 2 lomba LKBB tingkat SMP/MTs putra temu galang pada tahun 2015, juara 1 lomba seni baca qur'an putri tingkat kabupaten pesawaran yang di selenggarakan pada tahun 2012, lalu juara 2 MTQ di tinggkat provinsi Lampung pada tahun

⁹ Fauziyah, *Bagian Tata Usaha Pon-Pen Riyadhul Mubtadi'ien*, 28 Juli 2018

2011, dan yang terakhir pernah menjadi juara 2 ajang kompetisi dan olah raga (Aksioma) tingkat kabupaten Pesawaran cab. MTQ kategori putra pada tahun 2015.¹⁰

d. Keadaan Sarana dan Prasarana

Keadaan sarana dan prasarana saat ini yang sudah ada di pondok pesantren Riyadhul Muhtadi'ien sudah cukup memadai sebagai penunjang kegiatan di pondok maupun di sekolah umum, pesantren ini sudah memiliki beberapa bangunan gedung, diantaranya yaitu gedung Madrasah Tsanawiyah, gedung Madrasah Aliyah, gedung asrama putra, gedung asrama putri, ruang perpustakaan, laboratorium komputer, lapangan serba guna, ruang OSIS, PMR, pramuka, BP, Ruang UKS, Mushola dan beberapa unit kamar mandi untuk santri.

Selain adanya sarana dan prasarana tersebut pondok pesantren Riyadhul Muhtadi'ien juga telah memiliki beberapa fasilitas olah raga seperti lapangan futsal, lapangan voli dan basket, badminton, tenis meja dan 2 unit kolam renang , satu untuk santri putra dan satu untuk santri putri.¹¹

6. Kepemimpinan Kiai dalam Memimpin Pondok Pesantren

Menurut pandangan para anggota staff atau pengurus pondok pesantren Riyadhul Muhtadi'ien Bapak Ustadz Muhibin Anwar adalah seorang pemimpin yang baik, bertanggung jawab, tegas, bijaksana, dan penyayang

¹⁰ Data dokumentasi Pon-Pes Riyadhul Muhtadi'ien, Peswara, 31 Juli 2018

¹¹ Nur Lia, pengurus pondok, di Pon-Pes Riyadhul Muhtadi'ien, Pesawaran, 31 Juli 2018

terhadap santri-santrinya. Beliau juga merupakan sosok yang disakralkan oleh santri sebagai *figure* karismatik yang mempunyai kemampuan khusus yang dianugerahkan oleh Allah kepada beliau. Santri –santrinya sangat menghormati dan taat kepada beliau, para santri tidak berani membantah apalagi melakukan kritikan terhadap kiai, karena sikap tersebut dianggap melawan dan dinilai tidak pantas untuk dilakukan.¹²

a. Kiai Sebagai Pembuat Keputusan

Dalam pengambilan suatu keputusan, beliau selalu meminta pendapat terlebih dahulu kepada para bawahannya dengan cara bermusyawarah. Seperti contohnya musyawarah tentang pembangunan gedung asrama dan majlis taklim, dan masalah tentang santri yang melanggar tata tertib pondok pesantren. Santri-santri yang bermasalah harus dikenakan sanksi, dalam penentuan sanksi tersebut beliau meminta pendapat terlebih dahulu kepada anggota pengurus tentang sanksi apa yang pantas diberikan kepada santri yang telah melanggar tersebut.

Di dalam proses musyawarah kiai mendengarkan pendapat atau aspirasi dari para anggotanya, kemudian menampungnya untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan sebelum keputusan di tetapkan. Jadi dalam proses pengambilan keputusan kiai Anwar selalu melibatkan jajaran pengurus dan santrinya akan tetapi mereka hanya meberikan hasil pikir, tidak ikut andil

¹²Niki, santri, di Sekretariat Pon-Pes Riyadhul Mubtadi'ien, Pesawaran, 31 Juli 2018

dalam menentukan keputusan, keputusan terahir ditetapkan oleh seseorang yang memiliki kekuasaan tertinggi yaitu kiai nya.

b. Hubungan Sosial Antara Kiai Dengan Santri

Peran kiai dalam sebuah pondok pesantren tentu disertai adanya interaksi kiai sebagai pengasuh pondok pesantren dengan komunitasnya atau santrinya. Bentuk hubungan seorang santri dengan kiai tentu berbeda dengan hubungan santri terhadap sesama santri, maupun dengan lingkungan sekitar. Proses interaksi antara santri dan kiai adalah suatu kenyataan yang tidak bisa dihindari ibarat anak dengan orang tuanya, dan murid dengan gurunya, tentu tidak dapat dipisahkan dengan norma-norma atau tata krama.

Begitupun interaksi antara santri dan kiai yang terjadi di pondok pesantren Riyadhul Muftadi'ien terlihat kurang adanya keakraban. Hal itu dapat dilihat dari cara santri berinteraksi dengan kiai seperti dalam hal berbicara, bertingkah laku. Santri sangat menjaga sikap dan sopan santun seperti tidak memandang mata ketika berhadapan, jalan menundung saat berpapasan dengan kiai dan meminta izin kiai jika ada kepentingan di luar pondok.

Rasa ketakutan dan keseganan yang dirasakan santri juga menjadi faktor yang mempengaruhi interaksi sosial santri dengan kiai. Santri akan berani melakukan sesuatu setelah mendapat izin dari kiai, meskipun demikian

santri tetap menyanjung kiainya karena sifat dan kepribadiannya yang luar biasa dengan kata lain kiai nya memiliki jiwa kepemimpinan yang karismatik.¹³

c. Struktur Dan Pembagian Tugas

Dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin, kiai Muhibin Anwar dapat menentukan secara jelas struktur tugas-tugas yang diberikan kepada para staf atau pengurus yang membantunya dalam mewujudkan tujuan pondok pesantren. Misalnya tugas seorang admin adalah merekap semua data input dan data output serta surat menyurat, begitu juga dengan tugas masing-masing dari pengurus majelis, pengurus harian dan pengurus pelaksana semuanya ditentukan secara jelas, jadi para pengurus mengetahui apa saja yang menjadi tanggung jawab mereka dan apa saja yang harus dilakukan.¹⁴

d. Pemimpin Dalam Menentukan Efektivitas Kerja

Untuk menentukan agar proses pekerjaannya dapat berjalan secara efektif, maka pemimpin pondok pesantren ini memiliki tiga cara dalam menentukan efektivitas kerja yaitu:

1. Menentukan standar kerja. Para staf tentunya dapat mengukur sudah sampai mana pekerjaan yang dilakukan.

¹³Novi, santri, Sekretariat Pon-Pes Riyadhul Muftadi'ien, Pesawaran, 31 Juli 2018

¹⁴ Nur Lia, Pengurus Pondok, di Pon-Pes Riyadhul Muftadi'ien, 31 Juli 2018

2. Beliau menjelaskan kepada para staf atau pengurus pondok tentang tanggung jawab pondok pesantren. Hal tersebut dapat membuat para staf sepenuh hati mengerjakan pekerjaannya.
3. Beliau menerapkan komitmen. Komitmen para staf sangat diperlukan dalam suatu pekerjaan, dengan adanya komitmen para staf akan semakin semangat dan memiliki tujuan dalam melakukan pekerjaan tersebut.¹⁵

e. Bentuk Pola Komunikasi Dalam Pondok Pesantren

Dalam menciptakan pola organisasi dengan bentuk pola komunikasi, kiai Muhibin Anwar menerapkan dua pola bentuk komunikasi, yaitu:

1. komunikasi dari atas ke bawah, ini terjadi manakala pihak kiai mengirimkan pesan kepada ustadz atau santri yang jadi pengurus berupa instruksi pekerjaan yang merupakan perintah mengenai apa yang harus dilakukan atau bagaimana melakukannya. Kemudian rasio pekerjaan, ini merupakan penjelasan atau penjabaran bagaimana satu tugas berkaitan dengan tugas lainnya.

Pesan yang dikirimkan lainnya yaitu berupa prosedur dan praktis, merupakan sekumpulan informasi mengenai peraturan pondok pesantren, regulasi pekerjaan dan kebijakan pondok pesantren yang dibuat oleh kiai. Selain itu juga pesan informasi mengenai seberapa efektif kinerja seseorang dan informasi yang bertujuan untuk

¹⁵ Nur Lia, Pengurus Pondok, di Pon-Pes Riyadhul Muftadi'ien, 31 Juli 2018

memotivasi para staf dengan memberikan kesan tentang misi organisasi dan secara khusus bagaimana mereka terhubung dengan misi organisasi.

2. Pola yang kedua yaitu pola komunikasi dari bawah ke atas, seperti jika ada masalah pekerjaan yang tidak terselesaikan dengan baik, kemudian tentang apa saja yang dilakukan oleh pengurus pondok pesantren dan mengenai harapan-harapan untuk melakukan perbaikan, serta masalah tentang apa yang staf rasakan tentang rekannya dan pekerjaannya.¹⁶

f. Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang merupakan sesuatu yang penting dalam organisasi. Atasan perlu melakukan pendelegasian wewenang agar mereka bisa menjalankan operasi manajemen dengan baik. Ketika kiai Muhibin Anwar akan mendelegasikan wewenangnya kepada staf, maka kiai harus menyesuaikan terlebih dahulu, kira-kira orang yang diberi wewenang ini mampu atau tidak menjalankan tugas yang diberikan oleh kiai. Jadi dalam pendelegasian wewenang disesuaikan dengan jobdesk dan kemampuan seseorang. Kiai tidak akan sembarangan dalam memberikan tugas kepada seseorang yang tidak akan mampu mengerjakannya. Pimpinan pondok juga membentuk pengurus yang terdiri dari beberapa tingkatan pengurus yang mempunyai tugas dan fungsi yang berbeda. Anggota pengurus

¹⁶ Irma, pengurus pondok, Kantor Madrasah Pon-Pes Riyadhul Muftadi'ien, Pesawaran 1 Juli 2018

tersebut terdiri dari anggota santri senior yang sudah lama tinggal dipondok. Adapun tingkatan pengurus itu ada tiga bagian yaitu majelis keluarga yang terdiri dari pengasuh dan anggota majelis, pengurus harian yang terdiri dari santri-santri senior, dan ke tiga adalah pengurus pleno atau pengurus pelaksana. Semuanya memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

7. Upaya Pimpinan Dalam Melakukan Suatu Pengembangan

Perkembangan pondok pesantren Riyadhul Muftadi'ien dari tahun ke tahun selalu mengalami perkembangan yang cukup baik dalam bidang pendidikan maupun dalam bidang pembangunan secara fisik, pondok pesantren Riyadhul Muftadi'ien di dirikan sejak tahun 2002 yang awalnya hanyalah berupa bangunan pondok-pondok kecil, dan pada saat itu jumlah santri nya pun belum terlalu banyak karena keberadaan pondok pesantren yang terpencil sehingga belum banyak diketahui oleh masyarakat luar kota. Santri yang tinggal dan menetap dipondok pesantren dahulu hanyalah anak-anak yang berasal dari warga sekitaran pondok pesantren, belum ada santri yang berasal dari luar wilayah kabupaten Pesawaran.¹⁷

Seiring berjalannya waktu, pondok pesantren ini mengalami perubahan, sedikit demi sedikit informasi tentang keberadaan pondok pesantren Riyadhul Muftadi'ien mulai diketahui oleh masyarakat luar wilayah sehingga jumlah

¹⁷Lia, pengurus pondok, Kantor Madrasah Pon-Pes Riyadhul Muftadi'ien, Pesawaran, 1 Agustus 2018

santrinya bertambah banyak. Karena jumlah santri bertambah maka pimpinan pondok pesantren Riyadhul Muftadi'ien Ustadz Muhibin Anwar melakukan perencanaan penambahan bangunan fisik yaitu pembangunan gedung-gedung sebagai sarana dan prasarana pondok pesantren diantaranya gedung asrama untuk santri, tempat kegiatan mengaji dipondok, ruang sekretariat, gedung untuk sekolah umum (Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah) dan lain sebagainya. Meskipun pondok pesantren saat ini terlihat seperti pondok modern lainnya, akan tetapi pondok ini tetaplah pesantren yang berbasis salafiyah yang menganut sistem tradisional yang menekankan pada penguasaan kitab-kitab kuning. Ilmu umum hanya dipelajari di Madrasah yang ada di lingkungan pesantren tersebut, namun pelajaran di Madrasah baik MTs maupun MA tetap dipadukan dengan pelajaran kitab kuning sehingga ada kombinasi antara materi umum dan materi pondok pesantren.¹⁸

8. Tugas Dan Tanggung Jawab Kiai Dalam Pondok Pesantren

Menjadi seorang kiai tidaklah gampang, tanggung jawabnya terhadap masyarakat juga besar. Sudah begitu, terkadang kiai masih disalahkan. Hal tersebut diungkapkan oleh ustadz usman salah satu orang kepercayaan kiai Muhibin Anwar. Menurutnya, sungguh tidak ringan beban yang dipikul seorang kiai. Ia mengibaratkan kiai dengan pesantrennya sebagai bengkel

¹⁸ Irma, pengurus pondok, Kantor Madrasah Pon-Pes Riyadhul Muftadi'ien, Pesawaran 1 Juli 2018

yang dituntut untuk dapat memperbaiki barang yang rusak, segala merek kendaraan dengan jenis kerusakan yang beragam dipasrahkan ke bengkel.

Pesantren disini tidak hanya mendidik pemula, tapi kadang orang jika akhlaknya bobrok baru dibawa ke pesantren. Kemudian jika ada santrinya yang berperilaku tidak mencerminkan keperibadian yang baik di lingkungan masyarakat, kiai terkadang diseret-seret dan tak jarang kiai ikut disalahkan oleh masyarakat. Oleh karena itu tidaklah mudah untuk menjadi seorang kiai.

Kendati demikian, kiai Muhibin Anwar tetap ikhlas dan sabar dalam menjalankan tugasnya sebagai penjaga moral generasi penerus bangsa. Tidak hanya cukup di pesantren, santri-santrinya ketika sudah terjun ke masyarakat juga masih dibimbing melalui doanya setiap malam. Kiai betul-betul agung jiwanya, begitu besarnya peran dan jasa seorang kiai. Boleh dikatakan kiaiilah yang menjadi paku bumi bagi tegaknya insan-insan beradab dan berakhlak mulia. Diluar itu kiai masih melayani pengajian, memberi pencerahan akidah kepada masyarakat, dan tidak jarang juga menjadi tempat pengaduan warga dari berbagai macam persoalan sosial yang terjadi. Tanpa kiai tak bisa dibayangkan betapa terpuruknya moral bangsa.¹⁹

9. Pemimpin Dalam Melakukan Pengawasan

Di dalam suatu organisasi pastinya terdapat pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan. Dilakukannya pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil

¹⁹Ustadz Usman Maulana, sekretaris pondok, Di Pon-Pes Riyadhul Muhtadi'ien, 2 Juli 2018

guna (efektif) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan yang dilakukan oleh kiai Muhibin Anwar dalam mengawasi kinerja staf atau santri-santrinya, beliau mengawasi secara langsung yaitu ketika kegiatan di pondok pesantren sedang berlangsung dengan dibantu oleh para pengurus pondok pesantren, karena beliau juga mengajar kitab-kitab di pondok pesantren tersebut, jadi beliau dapat mengetahui bagaimana santri-santrinya menyimak apa yang disampaikan beliau saat dalam proses belajar mengajar. Pengawasan dilakukan setiap hari, kecuali jika kiai memiliki uzur atau berhalangan untuk mengajar seperti ketika sakit atau hendak bepergian untuk menghadiri acara-acara penting, maka kiai Muhibin Anwar mempercayakan kepada Ustadz/Ustadzah untuk menggantikannya dalam mengajar para santri.²⁰

²⁰ Nur Lia, pengurus pondok, Di Pon-Pes Riyadhul Mubtadi'ien, 2 Juli 2018

BAB IV

KEPEMIMPINAN KIAI DALAM MENGEMBANGKAN PONDOK PESANTREN RIYADHUL MUBTADI' IEN

A. Kepemimpinan Kiai Dalam Pondok Pesantren

1. Kepemimpinan Kiai Muhibin Anwar

Kepemimpinan sebagai suatu perilaku individu ketika melakukan kegiatan pengarahan kelompok ke arah pencapaian tujuan tertentu. Dalam hal ini pemimpin mempunyai deskripsi perilaku dua dimensi, yaitu struktur pembuatan inisiatif dan perhatian. Struktur pembuatan inisiatif adalah bentuk hubungan kerja antara dirinya dengan orang-orang yang dipimpin, usahanya di dalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi, dan prosedur kerja yang jelas. Adapun perilaku perhatian menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling mempercayai, dan kehangatan di dalam hubungan kerja antara pemimpin dan anggota stafnya.

Dalam kepemimpinan kiai pondok pesantren Riyadhul Muhtadi'ien juga terdapat dua dimensi perilaku yang demikian serupa, yaitu perilaku pembuatan inisiatif dan perilaku perhatian, dalam hubungan kerja antara kiai Muhibin Anwar dengan para pengurus pondok pesantren terbilang cukup solid serta adanya kehangatan di dalam suasana pondok pesantren, hal ini dapat dilihat dari cara dalam pengambilan suatu keputusan kiai Muhibin Anwar selalu mengadakan jalan musyawarah dengan para staff dan santri –santri yang telah diberi kepercayaan, wewenang dan tanggung

jawab untuk ikut membantu dalam kepengurusan pondok pesantren. Pembuatan keputusan tentang pembangunan sarana dan prasarana misalnya, kiai Muhibin Anwar selalu melibatkan santri-santrinya untuk meminta pendapat sebelum keputusan ditetapkan.

Tidak hanya dalam hal pembangunan infrastruktur pondok pesantren saja, dalam menangani persoalan santri yang melanggar tata tertib atau peraturan di pondok pesantren yang telah menjadi kebijakannya, kiai Muhibin Anwar juga tidak memberikan sanksi secara langsung kepada santri yang bersalah, akan tetapi beliau memprosesnya terlebih dahulu melalui jalan musyawarah jika pelanggaran yang dilakukan merupakan kategori pelanggaran berat, seperti mencuri, mabuk, berjudi dan melakukan perzinahan di pesantren. Jika pelanggaran yang dilakukan hanyalah pelanggaran yang ringan dan sedang, Kiai Muhibin Anwar tidak ikut andil dalam memberikan sanksi, cukup menyerahkan perkara tersebut kepada santri yang telah diberi wewenang untuk memberikan sanksi yang pantas diberikan kepada santri yang bersalah.

Dengan demikian, perilaku pembuatan inisiatif pada pimpinan pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien terlihat jelas, hubungan antara pimpinan dan bawahan terlihat adanya komunikasi secara vertikal dalam menciptakan pola organisasi untuk membawa pondok pesantren menuju perubahan yang lebih maju dan berkembang dengan gaya kepemimpinan yang khas yang dimiliki oleh kiai Muhibin Anwar yaitu gaya kepemimpinan karismatik, selain itu juga terlihat jelas

bahwa dalam proses menjalankan prosedur kerja terdapat adanya rasa kepercayaan yang tinggi antara kiai dan santrinya . Dengan jiwa kepemimpinannya beliau mampu mempengaruhi orang lain untuk mengerjakan sesuatu yang menjadi tujuan pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien.

2. Model Kepemimpinan Kiai

Model kepemimpinan kontijensi menurut Fiedler berisi tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan yang erat kaitannya dengan dimensi-dimensi empiris yaitu hubungan pemimpin dengan anggota, derajat dari struktur tugas, dan posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi diatas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain, suatu situasi akan menyenangkan jika pemimpin diterima oleh pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin

Sebagai seorang pimpinan yang bertanggung jawab penuh atas organisasi yang dipimpinnya, kiai Muhibin Anwar memiliki kekuasaan tertinggi di pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien. Beliau jelas memiliki otoritas dan kewenangan secara formal untuk memimpin para anggotanya. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi pondok pesantren secara efektif dan efisien maka kiai Muhibin Anwar membuat pembagian tugas kerja dengan jelas dalam bentuk struktur keorganisasian yang terdiri dari beberapa bagian yaitu pelindung, penasehat, ketua, sekretaris dan

bendahara. Selain membentuk pengurus inti, kiai Muhibin Anwar juga membentuk kepengurusan lain untuk membantunya dalam menangani seluruh kegiatan yang ada di pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien.

Dalam pendelegasian wewenang, kiai Muhibin Anwar tidak sembarangan memilih orang untuk diberikan kepercayaan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Orang yang ditunjuk untuk diberikan tugas dan tanggung jawab adalah santri yang paling lama menentang dan menimba ilmu di pondok pesantren yang dipimpinnya, serta sanak saudara atau kerabat yang memiliki hubungan dekat dengan kiai Muhibin Anwar.

Dengan kehormatan serta kekuasaan yang dimilikinya, kiai Muhibin Anwar tidak hanya disegani oleh seluruh jajaran pengurus pondok pesantren dan seluruh santrinya, melainkan beliau juga disegani dan di hormati oleh masyarakat di sekitar wilayah pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien. Sebagai bentuk rasa penghormatan masyarakat kepada kiai Muhibin Anwar, ketika ada sebuah acara peresmian apa pun beliau selalu diminta hadir sebagai tokoh penting untuk meresmikan acara-acara peresmian.

Model kepemimpinan seperti ini dapat dikatakan sebagai model kepemimpinan karismatik yaitu kiai Muhibin Anwar memiliki daya tarik tersendiri sehingga para santri, Ustadz/Ustadzah dan masyarakat sangat menghormati beliau. Rasa takut terhadap kiai Muhibin Anwar yang dirasakan oleh santrinya, itu berarti santri-santrinya sangat menyegani seorang kiai Muhibin Anwar. Model

kepemimpinan ini juga berhubungan dengan model kepemimpinan kontijensi yang dikemukakan oleh Fiedler, kiai Muhibin Anwar mampu menciptakan situasi yang menyenangkan dalam hubungannya baik dengan para santri maupun masyarakat. Kepemimpinan dan kebijakan yang diterapkan di pondok pesantren Riyadatul Mubtadi'ien dapat diterima oleh santri dan para anggota kepengurusannya.

3. Peranan Kiai

Menurut Henry Mintzberg ada tiga utama peranan yang dimainkan oleh setiap manajer dimana pun letak hirarkinya, yaitu *pertama*, peranan hubungan antar pribadi, yakni peranan sebagai *figurehead*, suatu peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal. Seperti menghadiri upacara-upacara pembukaan, peresmian, pengguntingan pita, pemukulan gong dan lainnya dalam rangka mewakili organisasi yang dipimpinnya.

Kedua, peranan sebagai pemimpin, dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemimpin. Ia melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya di antaranya memimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan.

Ketiga, peranan sebagai pejabat perantara, di sini manajer melakukan peranan yang berinteraksi dengan teman sejawat, staf, dan orang lain yang berbeda di luar organisasinya, untuk mendapatkan informasi. Oleh karena itu organisasi yang

dipimpin manajer itu tidak berdiri sendiri, maka manajer melakukan interaksi dengan individu atau kelompok-kelompok tertentu yang berada diluar organisasinya.

Peran adalah seperangkat tingkah laku yang diharapkan oleh orang lain terhadap seseorang sesuai dengan kedudukannya dalam suatu sistem. Peran dipengaruhi oleh keadaan sosial baik dari dalam maupun dari luar dan bersifat stabil. Peran adalah bentuk perilaku yang diharapkan dari seseorang pada situasi sosial tertentu. Peran adalah suatu pola sikap, nilai dan tujuan yang diharapkan dari seseorang yang berdasarkan posisinya dimasyarakat.

Peran kiai Muhibin Anwar di pondok pesantren Riyadhul Muftadi'ien selain sebagai pemimpin bagi santri-santrinya, beliau juga berperan sebagai tokoh ulama bagi masyarakat. Seorang kiai biasanya menjadi panutan atau suri tauladan yang dapat mencerminkan sebagai seorang pemimpin yang baik, selain itu kiai juga sebagai tempat untuk bertanya tentang ajaran Islam bagi masyarakat awam yang belum memahami ilmu agama secara mendalam, karena kiai juga bertanggung jawab atas perbaikan masyarakatnya oleh karena itu seorang kiai dijadikan sebagai pembina dan pemimpin umat. Keberadaan seorang kiai dalam tugas dan fungsinya dituntut untuk memiliki kebijaksanaan, wawasan, ahli dan terampil dalam pembinaan ilmu-ilmu keislaman, serta mampu menanamkan sikap dan pandangan yang sesuai dengan syariat Islam.

4. Fungsi Kepemimpinan Kiai

Fungsi-fungsi kepemimpinan akan dapat diwujudkan, jika pelaksanaannya selalu berlangsung dalam interaksi antar individu di lingkungan organisasi masing-masing. Agar fungsi-fungsi kepemimpinan dapat terwujud secara efektif dan efisien maka seorang pemimpin harus mampu untuk mengarahkan, mengendalikan, mengawasi dan memberikan dukungan dengan ikut serta dalam penyelesaian tugas-tugas pokok bersama para anggotanya dalam suatu kegiatan organisasi. Seorang pemimpin juga harus mampu mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya sehingga para anggota tersebut dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya di bidang masing-masing sesuai dengan apa yang menjadi tujuan utama di dalam organisasi.

Berdasarkan landasan teori yang penulis gunakan dalam fungsi kepemimpinan, terdapat enam fungsi pokok kepemimpinan yang juga telah diterapkan dalam kepemimpinan kiai pondok pesantren Riyadhul Muftadi'ien. Keenam fungsi pokok tersebut adalah fungsi instruksi, konsultatif, partisipasi, delegasi, pengendalian dan keteladanan.

Pertama, dari fungsi instruksi yaitu seorang pemimpin harus mampu memberikan perintah yang bersifat komunikatif agar dapat diterima oleh orang yang menerimanya sebagai bentuk perintah untuk melakukan suatu pekerjaan. Fungsi ini telah dilakukan oleh kiai Muhibin Anwar sebagai pimpinan pondok pesantren, dalam memberikan instruksi atau perintah kiai Muhibin Anwar menggunakan jenis

komunikasi satu arah dalam menyampaikan suatu perintah pekerjaan kepada seluruh jajaran stafnya.

Kedua, fungsi konsultatif adalah jenis komunikasi dua arah karena berlangsung interaksi antara pemimpin dan anggota organisasinya. Fungsi ini juga telah dilakukan oleh kiai Muhibin Anwar dalam kepemimpinannya, yaitu sebelum menentukan keputusan penting dan bersifat strategis, beliau selalu mengadakan musyawarah bersama para anggota stafnya untuk menghimpun berbagai informasi atau data dan pendapat dari bawahan sebelum keputusan itu di tetapkannya sendiri.

Ketiga, fungsi partisipasi yaitu merupakan suatu perwujudan dari *habluminannaas*, fungsi ini juga merupakan jenis komunikasi dua arah baik secara vertikal maupun horizontal. Seorang pimpinan harus berusaha mengaktifkan anggota organisasinya agar mereka dapat terdorong untuk berkomunikasi. Partisipasi ini dapat dilakukan dalam bentuk musyawarah yang sangat penting artinya di dalam ajaran Islam. Bermusyawarah adalah hal yang paling sering dilakukan oleh kiai Muhibin Anwar dan para anggota organisasinya dalam membahas masalah apa pun terutama masalah perencanaan dalam pengembangan dan kemajuan pondok pesantren yang dipimpinnya.

Keempat, fungsi delegasi yaitu pemberian wewenang atau kepercayaan oleh seorang pemimpin kepada orang lain dalam suatu pekerjaan agar dapat membantunya dalam menyelesaikan tugas pokok organisasinya. Karena tidak mungkin seorang pemimpin dapat mengerjakan suatu pekerjaan yang menyangkut

kepentingan organisasi tanpa bantuan dari orang lain. Untuk itu kiai Muhibin Anwar pun melakukan pendelegasian wewenang kepada para bawahannya agar tujuan organisasi dapat terwujud secara efektif dan efisien.

Kelima, fungsi pengendalian jenis fungsi ini bersifat satu arah dan dilakukan dalam bentuk pengawasan. Pengawasan dilakukan bertujuan untuk menghindari terjadinya penyimpangan atau kekeliruan dalam melakukan suatu pekerjaan, jika hal itu terjadi maka pemimpin dapat segera meluruskannya. Sebagai bentuk pengawasan terhadap santri-santrinya, kiai Anwar melihat secara langsung kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh santri dan untuk menghindari kesalahan maka kiai Muhibin Anwar membuat suatu kebijakan yang harus di taati dan diikuti oleh seluruh santri yang ada di pondok pesantren Riyadhul Muftadi'ien. Seperti contohnya kebijakan berupa tata tertib pondok yang berisi tentang pelanggaran beserta sanksinya.

Keenam, fungsi keteladanan yaitu seorang pemimpin haruslah memiliki kepribadian yang terpuji, karena selain perannya sebagai pemimpin secara operasional ia juga dijadikan sebagai tokoh suri tauladan di lingkungannya masing-masing dalam disiplin waktu dan disiplin kerja, moral dan semangat kerja. Sifat dan perilaku seorang pemimpin akan diamati oleh orang-orang yang dipimpinnya dalam interaksi dengan sesama setiap hari. Kiai Muhibin Anwar juga selain berperan sebagai pemimpin di pondok pesantren Riyadhul Muftadi'ien, dan disegani oleh santri-santrinya beliau juga menjadi tokoh yang sangat disegani dan dihormati oleh masyarakat karena sifat dan kepribadiannya yang baik. Beliau sering membaaur

dengan masyarakat baik dalam keseharian maupun ketika dalam acara-acara penting di masyarakat. Misalnya acara peringatan hari-hari besar Islam, acara pengajian dan acara walimahan beliau sering diundang untuk mengisi acara tersebut. Hal ini adalah sebagai bentuk rasa kehormatan dan kepercayaan masyarakat terhadap kiai Muhibin Anwar.

B. Perkembangan Pondok Pesantren Riyadhul Muftadi'ien

Pengembangan organisasi merupakan penerapan pengetahuan ilmu tentang perilaku dalam suatu upaya jangka panjang, untuk memperbaiki kemampuan sebuah organisasi dalam rangka menghadapi perubahan dalam lingkungan eksternal, dan untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan pemecahan masalah-masalah internalnya. Perkembangan pondok pesantren Riyadhul Muftadi'ien dari tahun ke tahun selalu mengalami perubahan baik dari peningkatan jumlah santri maupun dari pembangunan gedung dan tempat-tempat kegiatan belajar santri. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Kiai Muhibin Anwar sudah terbilang berhasil dalam mengembangkan dan memajukan organisasi yang dipimpinnya yaitu pondok pesantren Riyadhul Muftadi'ien.

Sebelumnya pesantren ini dahulu hanya terdapat pondok-pondok kecil yang digunakan santri untuk tidur dan kegiatan belajar mengajar. Akibat dari kepemimpinannya saat ini sudah berdiri beberapa gedung seperti gedung Madrasah Aliyah, Madrasah Tsanawiyah, masjid, beberapa unit kamar mandi, ruang kantor atau

ruang guru, laboratorium komputer, tata usaha, perpustakaan dan ruang untuk kegiatan ekstrakurikuler.

Pembangunan atau penambahan sarana dan prasarana yang dilakukan oleh Kiai Muhibin Anwar merupakan bentuk perubahan untuk jangka panjang demi kelangsungan organisasinya. Disamping itu keterlibatan para anggota dapat mendorong dan memperlancar proses perubahan karena dua macam alasan penting sebagai berikut:

Pertama: orang-orang cenderung mengimplementasi dan membantu perubahan tertentu yang diciptakan oleh mereka sendiri. *Kedua:* setelah para manajer dan para anggota telah mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan dan mereka telah menyebarkan informasi tersebut secara luas, maka sulit bagi mereka untuk mengabaikan perubahan tersebut. Dengan demikian tekanan akan perubahan muncul dari dalam kelompok itu sendiri, dari departemen-departemen yang ada, dari organisasi yang bersangkutan, dan bukanlah dari luar. Begitupun halnya dengan perubahan yang terjadi di dalam pesantren Riyadhul Muhtadi'ien karena adanya faktor dari dalam organisasi yang mendorong untuk melakukan suatu perubahan ke arah yang lebih baik lagi.

Dengan bertambahnya jumlah santri yang menimba ilmu di pondok pesantren Riyadhul Muhtadi'ien dan untuk menambah wawasan santri, jadi Kiai Muhibin Anwar membuat suatu kebijakan yang bertujuan untuk menumbuhkan motivasi belajar santri, yaitu mengkomibinasikan pendidikan pesantren salafiyah dan modern.

Kebijakan ini dibuat untuk menjawab persoalan-persoalan dan tanggapan negative dari masyarakat luar yang menganggap bahwa pendidikan di pesantren hanyalah mempelajari kitab-kitab klasik tidak mempelajari ilmu umum lainnya, mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini semakin canggih. Mereka khawatir jika anaknya hanya dibekali ilmu dari mempelajari kitab-kitab kuning saja, maka akan menimbulkan pola pikir yang sempit dan tidak memiliki nilai-nilai kompetitif. Perubahan yang dilakukan oleh Kiai Muhibin Anwar dalam organisasinya juga untuk mengantisipasi dampak negative dari berbagai perubahan yang ada, sekaligus untuk menjaga dan mengoptimalkan peran dan fungsi dalam kapasitasnya sebagai sebuah pondok pesantren.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung pada kepemimpinannya yaitu apakah kepemimpinan tersebut mampu menggerakkan semua sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana, dana, dan waktu secara efektif-efisien serta terpadu dalam proses manajemen. Karena itu kepemimpinan merupakan inti dari organisasi, manajemen, dan administrasi

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan dan hasil penelitian mengenai kepemimpinan kiai dalam mengembangkan organisasi pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien Di Desa Tanjung Rahayu yang telah di rumuskan pada BAB I, maka dapat disimpulkan bahwa sesuai dengan fungsinya Kiai Muhibin Anwar sebagai pemimpin memiliki prilaku dua dimensi interaksi sosial yaitu:

1. Dimensi kemampuan pemimpin untuk mengarahkan para anggotanya yang mengakibatkan semuanya berbuat sesuatu dibidangnya masing-masing.
2. Dimensi tingkat dukungan dari anggota organisasi dalam bentuk keikutsertaan atau keterlibatan anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan melaksanakan tugas pokoknya.

Dalam menjawab persoalan tentang pola pikir masyarakat yang berkembang, menganggap bahwa pendidikan di pesantren tidak mementingkan kehidupan duniawi melainkan hanya urusan ukrowi, maka kiai Muhibin Anwar membuat suatu kebijakan sebagai suatu upaya dalam mengembangkan pondok pesantren, upaya nya yaitu mengkombinasikan pendidikan yang berbasis salafiyah dengan pendidikan modern dan menambah sarana prasarana di pondok pesantren Riyadhul Mubtadi'ien.

Akibat dari kebijakan tersebut, pondok pesantren yang di pimpinnya kini telah berkembang dan mampu menjawab persoalan masyarakat. Saat ini telah berdiri beberapa gedung-gedung, dan inprastruktur lainnya, sehingga bertambahnya jumlah santri-santrinya. Dengan adanya kebijakan tersebut santri-santrinya dapat belajar dengan rasa semangat yang tinggi karena di dukung oleh kelengkapa pasilitas yang ada di pondok pesantren Riyadhul Muftadi'ien.



B. Saran

Berdasarkan hasil analisis diatas peneliti dapat memberikan saran kepada beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bagi pondok pesantren

Kerjasama tercipta karena adanya komunikasi dan interaksi, maka pondok pesantren harus dapat berperan dalam menciptakan pola interaksi sosial antara pimpinan dan bawahan secara intensif

2. Bagi pimpinan pondok pesantren

Dalam upaya pengembangan pondok pesantren, seorang pemimpin tentunya harus memperhitungkan berbagai aspek intern dan ekstern baik berupa kekuatan, kelemahan, kesempatan atau peluang.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya harus lebih menambah wawasan tentang penelitian agar dapat mengantisipasi kesalahan dan penyempurnaan tugas pembuatan skripsi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman Wahid, 1999. *Pesantren Masa Depan*, Bandung: PUSTAKA HIDAYAH
- Adrew W. Halpin, 1959. *The Leadership Behavior Of School Superintendents*,
- Ainurrafiq Dawam, 2004. dkk, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, Sapeen
- Al-qur'an dan terjemahnya. *Al-qur'an dan terjemahnya edisi ilmu pengetahuan*. Mizan Pustaka, Bandung: 2010.
- Amin Haedari, dkk, 2004. *Masa Depan Pesantren*, Jakarta: IRD PRESS
- Chicago: Midwest Administration Center, The University of Chicago
- Fred E. Fiedler, 1976. *A Theiry of Leadership Effektiviness*, New York, McGraw-
- George R. Terry dkk, 2014. *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hill Book Company
- John M Ivancevich, dkk, 2015. *Prilaku Dan Manajemen Organisasi*, Jakarta: Erlangga
- Kartini kartono, 2004. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Kartini kartono, 2009. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Pers
- Malayu S.P. Hasibuan, Drs. H., 2014. *Organisasi & Motivasi*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Miftah Thoha, 2012. *Kepemimpinan Dalam Manajemen* ,Jakarta: Rajawali Pers
- Sugiono, 2009. *Memahami Penelitian kualitatif*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D* Bandung: ALFABETA
- Tantowi Jauhari, 2014. *Prilaku Organisasi*, Bandar Lampung: Aura Publishing
- Tani Handoko, 2001. *Organisasi Perusahaan*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Toman Sony Tambunan, 2015. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Yogyakarta: Graha Ilmu

Veithzal Rivai, 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: PT. RajaGrafindo

Winardi J, S.E, Prof. Dr. 2005, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: KENCANA PRENADA MEDIA GRUP

Wirawan, 2013. *KEPEMIMPINAN*, Jakarta: RajaWali Pers

Yasmadi, 2002. *Modernisasi Pesantren*, Jakarta: Ciputat Pers

Zulkarimen, Nasution, 2007, *Komunikasi Pembangunan*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada

Data wawancara pra survey, 14 APRIL 2018. Pengasuh pondok Pesantren riyadhul mubtadi'ien

<http://pengertianahli.id/2013/09/pengertian-kepemimpinan-menurut-para-ahli.html>

<https://mufidmuarib17.wordpress.com/Pengertian-kepemimpinan-karismatik.html>

